اتجاهات القيادات الإدارية المحلية في الأردن نحو مشروع اللامركزية:
دراســـة ميدانيـــة

إعداد

ماجدولين سليمان أبو دلهوم

المشرف

الأستاذ الدكتور موسى سلامة اللوزي

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في

التنميـــة المحليـــة

كلية الدراسات العليا

الجامعـــة الأردنيـــة

كانون ثاني، 2012

الجامعة الأردنية

نموذج التفويض

أنا ماجدولين سليمان صالح أبو دطوم ، أفوض الجامعة الأردنية بتزويد نسخ من رسالتي/أطروحتي للمكتبات أو المؤسسات أو الهيئات الأشخاص عن طلبها.

التوقيع

التاريخ: ٩ / ١ / ٢٠١٢

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة بعنوان (**اتجاهات القيادات الإدارية المحلية فـــي الأردن نحــو مشروع اللامركزية: دراسة ميدانية**) وأجيزت بتاريخ 2011/12/28.

أعضاء لجنة المناقشة		التوقيع
الأستاذ الدكتور موسى اللوزي أستاذ – إدارة عامة	– رئيسا	....
الدكتور عادل الشمايلة أستاذ مساعد – إدارة عامة	– عضوا	....
الدكتور زعبي الزعبي أستاذ مساعد – إدارة أعمال	– عضوا	....
الدكتور محمد عبد الفتاح ياغي أستاذ مشارك– إدارة عامة من خارج الجامعة	– عضوا	....

الإهـــــداء

إلى أشرف الأنبياء والمرســـلين ســـيدنا ونبينا محمد صلى الله عليه وسلم أعظم خلق الله والقائد الأول للإســـلام والمسلمين ... رجاءً في الشفاعة

وبأصدق آيات المحبة والولاء والانتماء محفوفة بالدحنـــون والسوســـن لقائـــد الأردن والإداري الأول ســـليل آل البيت الهاشـــمي الشـــريـــف ملهمي لهذا البحث ... إســـهاماً في تنفيذ توجيهاته الملكيـــة الســـاميـــة أهـــدي هذا الجهد المتواضع إلى سيدي ومولاي حضرة صاحب الجلالة المـــلك عبـــدالله الثـــانـــي ابـــن الحســـين حفظـــه اللـــه ورعـــــــاه

ولله در ابن قيم الجوزية رحمه الله قائل: "فلك أيها القـــارئ صـــفوه ولمؤلفه كدره وهو تجشم غراسه وتعبه، ولك ثمره، وهـــا هـــو قـــد استهدف لسهام الراشقين، وأستعذر إلى الله من الزلل والخطأ، ثم إلى عباده المؤمنين".

الشــكر والتقديــر

{وأيدكم بنصره، ورزقكم من الطيبات ولعلكم تشكرون} [الأنفال:26].

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على اشرف الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد وعلى اله وصحبه أجمعين، احمد الله أن رزقني والدين كريمين جعلاني مسلمة أنال الأجر والثواب في كل عمل ابتغي فيه وجهه الكريم، واشكره سبحانه أن أعانني في بحثي هذا ووفقني بمشيئته سبحانه، وأشكر والداي وأهلي الأقربين وكل من وقف معي بالدعاء والكلمة الطيبة والمساندة والمؤازرة.

وأذكر نفسي بأن " الإنسان هدف وأداة التخطيط والتنمية " وهي قاعدة راسخة أضاءت لي دروب المعارف ونبراس العمل، علمني إياها عطوفة الأستاذ الدكتور موسى اللــوزي المحتــرم عميد كلية الأعمال في الجامعة الأردنية الذي شرفني بقبول إشــرافه ومناقــشته لهــذا العمــل، وأحاطني بالتوجيه والنصح والمساعدة، وما توانى في تقديم الرعاية العلميــة الحــصيفة لإثــراء دراستي، وبما أوتيت من بلاغة اللسان وسحر البيان، أبقى عاجزة عن تعبيري له بالامتنان.

كما أعرب عن بالغ شكري للأساتذة الأفاضل المحكمين، وأعضاء لجنة المناقشة وأتقــدم إليهم بفائق الاحترام والتقدير. وأود أن أشكر كل من كانت له مساهمة في نجاح هــذه الدراســة، وأخص بالذكر أصحاب العطوفة المحافظين ومساعديهم في وحدات التنمية وأعضاء المجلــسين الاستشاري والتنفيذي في المحافظات، والشكر موصول إلى عطوفة الدكتور رائد العدوان محافظ التنمية المحلية في وزارة الداخلية الذي غمرني بحسن التعاون في تسهيل إجراءات تنفيذ الدراسة.

قائمة المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

عنوان الشكل | **رقم الصفحة**

قائمة الملاحق

إتجاهات القيادات الإدارية المحلية في الأردن نحو مشروع اللامركزية: دراسة ميدانية

إعداد

ماجدولين سليمان أبو دلهوم

المشرف

الأستاذ الدكتور موسى سلامة اللوزي

الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع واتجاهات القيادات الإدارية المحلية في الأردن (المحافظين ومساعديهم لشؤون التنمية وأعضاء المجالس الاستشارية والتنفيذية في المحافظات) نحو مشروع اللامركزية المقترح من قبل الحكومة الأردنية بأبعاده الخمسة الرئيسية (تشكيل المجالس المحلية، ومهام المجالس المحلية، وتشكيل المجالس التنفيذية، ومهام المجالس التنفيذية، ومهام واختصاصات المحافظ)، والتعرف فيما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في هذه الاتجاهات تعزى للعوامل الشخصية والوظيفية (النوع الإجتماعي، والعمر، والمؤهل التعليمي، والصفة الوظيفية، وعدد سنوات الخبرة، ومكان العمل/ المحافظة).

وقد تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لاستخراج النسب المئوية والمتوسطات الحسابية وتحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد وذلك لقياس أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، واختبار تحليل التباين الأحادي لتقدير اتجاهات استجابات أفراد عينة الدراسة وتقدير دلالات الفروق الإحصائية وخاصة في المتغيرات الوسيطة من العوامل الشخصية والوظيفية.

وتكون مجتمع الدراسة من جميع المحافظين ومساعديهم لشؤون التنمية، وأعضاء المجالس الاستشارية والتنفيذية في المحافظات الاثنتي عشرة، والبالغ عددهم (660) فرد، ولأهمية وريادة هذا البحث فقد تم شمول جميع أفراد مجتمع الدراسة، حيث استجاب منهم (414) فرد. ولتحقيق أغراض هذه الدراسة، فقد تم تصميم استبيان خاص لهذه الغاية، وقد تم التحقق من دلالات صدق وثبات أداة الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها:

1. وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات القيادات الإدارية المحلية في الأردن نحو مشروع اللامركزية يعزى لبعد تشكيل المجالس المحلية وبدرجة مرتفعة.
2. وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات القيادات الإدارية المحلية في الأردن نحو مشروع اللامركزية يعزى لبعد مهام المجالس المحلية وبدرجة مرتفعة.
3. وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات القيادات الإدارية المحلية في الأردن نحو مشروع اللامركزية يعزى لبعد تشكيل المجالس التنفيذية وبدرجة مرتفعة.
4. وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات القيادات الإدارية المحلية في الأردن نحو مشروع اللامركزية يعزى لبعد مهام المجالس التنفيذية وبدرجة مرتفعة.
5. وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات القيادات الإدارية المحلية في الأردن نحو مشروع اللامركزية يعزى لبعد مهام المحافظ واختصاصاته وبدرجة مرتفعة.
6. أما بالنسبة للنتائج المتعلقة بأثر العوامل الشخصية والوظيفية على اتجاهات القيادات الإدارية المحلية في الأردن نحو مشروع اللامركزية، فقد تبين ما يلي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات القيادات الإدارية المحلية في الأردن نحو مشروع اللامركزية تعزى إلى متغيرات العمر، والمؤهل التعليمي، ومكان العمل/ المحافظة.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات القيادات الإدارية المحلية في الأردن نحو مشروع اللامركزية تعزى إلى متغيري عدد سنوات الخبرة، والصفة الوظيفية.

وبناءً على نتائج الدراسة خلصت الباحثة بعدد من التوصيات، أهمها:

أولاً: توصيات تحليلية عملية، وأبرزها:

1. ضرورة الخروج بتوافق حول رؤية وطنية موحدة لإيجاد منظومة إدارية وتنموية لا مركزية شاملة للمساهمة في توفر الخدمات للمواطنين بكفاءة وفاعلية على المستويين الوطني والمحلي، تمهيداً لإعداد استراتيجية شمولية ومتكاملة لكافة أبعاد إدارة التنمية المحلية المستدامة في الأردن وتحديد الخطوات التنفيذية والموارد والمخصصات اللازمة في هذا الاتجاه.
2. تنفيذ نهج تشاركي وتشاوري موسع على المستويين الوطني والمحلي للتأكد من مدى ملائمة الإطار العام للمشروع المقترح من وجهة نظر ممثلي كافة القطاعات العامة والخاصة والأهلية من مؤسسات المجتمع المدني.
3. توفير الكوادر المؤهلة والمختصة وذات الخبرة الكافية لدى المؤسسات الرئيسية المشاركة في عمل لجان مشروع اللامركزية، والاستعانة بالخبرات الاستشارية الضرورية.
4. التركيز على برامج ومشاريع بناء القدرات المؤسسية والتنموية للكوادر المعنية بتنفيذ ومتابعة مشروع اللامركزية في المحافظات والبلديات ولدى الجهات المعنية على المستوى الوطني.
5. التأكيد على أهمية تعزيز الدور التنموي للمجالس البلدية في تنمية المحافظات والتأكيد على دورها للارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة للمواطنين بما ينسجم مع توجهات مشروع اللامركزية، ووضع الآليات اللازمة لضمان تنسيق وتكامل الأدوار بين المحافظات والبلديات.

ثانياً: توصيات أكاديمية وأفكار لأبحاث مستقبلية حول الموضوع، وأبرزها:

1. بما أن هذه الدراسة اقتصرت على القيادات الإدارية المحلية على مستوى المحافظات، فإن الباحثة توصي بدراسة اتجاهات القيادات الإدارية المحلية على مستوى البلديات، وعلى المستوى الوطني، وللشركاء من القطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المدني في جميع محافظات الأردن وكذلك اتجاهات ممثليهم على المستوى الوطني.
2. إجراء المزيد من الدراسات والأبحاث حول التحديات والعقبات التي ستواجه تطبيق مشروع اللامركزية والاقتراحات لمواجهة هذه التحديات لضمان نجاح تطبيق المشروع وتعزيز إدارة التنمية المحلية الشاملة والمستدامة في الأردن.

الفصل الأول

الإطار العام ومنهجية الدراسة

الفصل الأول

الإطار العام ومنهجية الدراسة

1-1 المقدمة:

تعتبر الحاجة إلى إيلاء العناية للتنمية في بعدها المكاني من الاتجاهات العالمية السائدة لما لها من أكبر الأثر في تحسين مستوى معيشة المواطنين، ويأتي ذلك بالتوافق مع مفهوم التنمية المحلية في الأردن بأنها جهداً تشاركياً موجهاً لحشد جهود المجتمع بكافة فعالياته وبمشاركة كافة الشركاء من القطاعين العام والخاص ومؤسسات المجتمع المدني والهيئات الأهلية، وتحفيز طاقاته الكامنة وغير المستغلة لخلق حياة أفضل للمواطنين (وزارة التخطيط والتعاون الدولي، 2005).

ويعتبر مفهوم اللامركزية من أبرز التوجهات الحكومية السائدة في مختلف دول العالم، كأحد أدوات تفعيل إدارة التنمية المحلية المستدامة، فاللامركزية لا تعد هدفاً في حد ذاتها وإنما هي أداة تنموية للمشاركة في صنع واتخاذ القرارات المتعلقة بتنمية المجتمعات بما يعود عليها بالفائدة الأكبر، وهي معنية بتنظيم إطار نقل وتفويض السلطات والصلاحيات من مستويات الإدارة العليا إلى القيادات الإدارية المحلية. حيث تقوم نظرية الإدارة المحلية على فكرة وجود نظام إداري يتمركز حول اللامركزية الإقليمية التي تعتمد تقسيم الدولة إلى وحدات إدارية إقليمية ومحلية تتمتع بالشخصية الاعتبارية ذات الاستقلال المالي والإداري، من خلال إدارة شؤونها عن طريق مجالس محلية منتخبة بإشراف ورقابة الحكومة المركزية (الشيخلي، 2001).

وفي الأردن، بالرغم من المحاولات الرامية إلى دراسة وتطبيق نهج اللامركزية في إدارة التنمية المحلية وتوسيع قاعدة المشاركة الشعبية في تنمية المحافظات، إلا أنها لا زالت تعاني من صعوبات عدة تحد من القدرة على تبني أسلوب إدارة محلية يميل إلى اللامركزية، بهدف تمكين المجتمعات المحلية من تحديد احتياجاتها التنموية وبرامجها ومتابعة تنفيذها، وبما يسهم في تحقيق أهداف التنمية الوطنية اقتصاديا واجتماعيا وسياسياً.

2-1 مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تكمن مشكلة الدراسة في محاولة التعرف على الاتجاهات السائدة لدى القيادات الإدارية المحلية في الأردن نحو مشروع اللامركزية المتوقع البدء بتنفيذه وفقاً للتوجيهات الملكية السامية وأولويات عمل الحكومة في المرحلة القادمة، وإن إجراء الدراسات التي من شأنها توفير أدوات تعزيز المشاركة لمساعدة صانع القرار في التحضير لهذا التوجه أصبحت ضرورية وذات جدوى، وبناءً على ذلك، فإن هذه الدراسة من المتوقع أن تفضي إلى نتائج يمكن النظر بها في المرحلة القادمة للمساهمة في تطوير أدوات وتطبيقات التنمية المحلية المستدامة وتعزيز النهج اللامركزي في إدارتها.

وبناءً على ذلك، فإن مشكلة الدراسة تتمحور حول معرفة اتجاهات القيادات الإدارية المحلية في الأردن نحو مشروع اللامركزية في المحافظات. وستتضح من خلال الإجابة على سؤال رئيسي يتمثل في: ما هي اتجاهات القيادات الإدارية المحلية في الأردن نحو مشروع اللامركزية، ويتفرع عن ذلك الأسئلة التالية:

1) ما هو واقع إدارة التنمية المحلية في الأردن؟.
2) ما هي اتجاهات القيادات الإدارية المحلية من المحافظين ومساعديهم لشؤون التنمية وأعضاء المجالس التنفيذية والاستشارية في المحافظات نحو مقترح مشروع اللامركزية بشكل عام؟.
3) ما هي الاتجاهات السائدة نحو مقترح مشروع اللامركزية من حيث: تشكيل ومهام المجلس المحلي، وتشكيل ومهام المجلس التنفيذي، ومهام واختصاصات المحافظ؟.
4) ما هي التحديات التي ستواجه مقترح مشروع اللامركزية في الأردن من وجهة نظر القيادات الإدارية المحلية، وكيف يمكن التغلب عليها؟.

3-1 أهمية الدراسة:

بمراجعة الدراسات التي تمت في مجال اللامركزية وإدارة التنمية المحلية، ترى الباحثة أن أهمية هذه الدراسة تأتي من خلال ما يلي:

- إلقاء الضوء على واقع إدارة التنمية المحلية في الأردن وتعزيز الإطار النظري حول ذلك.
- إن هذهِ الدراسة ستشكل المحاولة الأولى –على حد علم الباحثة– لمعرفة التوجهات نحو مشروع اللامركزية من وجهة نظر القيادات الإدارية المحلية، ويأتي توقيت إجراء الدراسة بالتزامن مع التحضيرات الجارية للمشروع.
- ستساهم الدراسة في توفير نتائج لصانع القرار التنموي في الحكومة من الوقوف على الاتجاهات السائدة لدى القيادات الإدارية المحلية نحو مقترح مشروع اللامركزية، والتحديات التي ستحول دون نجاح تطبيقه مستقبلاً.
- توفير أداة قياس نموذجية لمعرفة الاتجاهات نحو مقترح مشروع اللامركزية من وجهة نظر القيادات الإدارية المحلية، وبالتالي يمكن تطبيقها على مختلف الفئات المستهدفة في المشروع وذات العلاقة من الجهات الأخرى المعنية في كافة القطاعات وعلى مختلف لمستويات.

4-1 أهداف الدراسة:

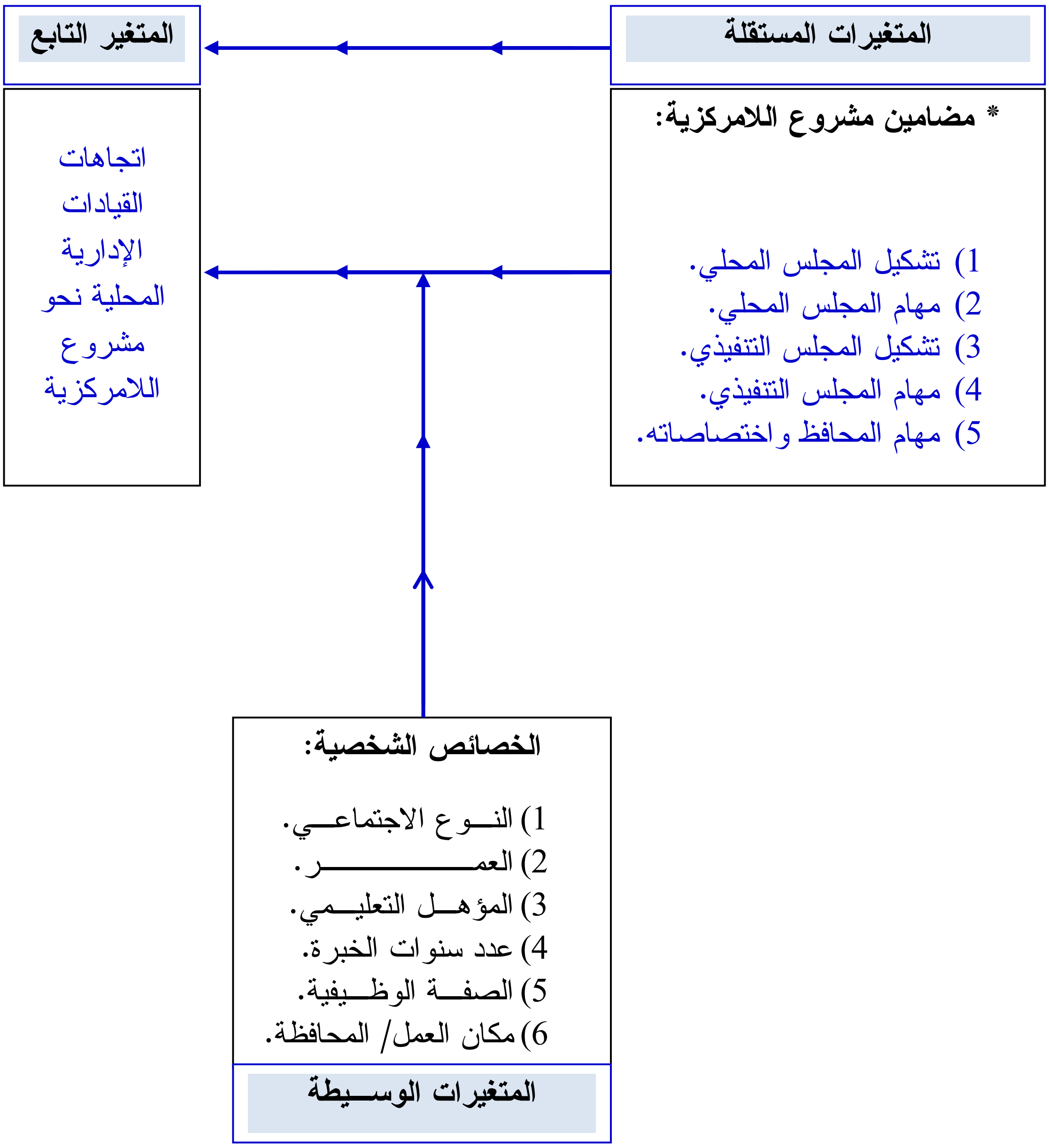
إن الهدف العام المنشود في هذه الدراسة هو: التعرف على الاتجاهات السائدة نحو تطبيق مشروع اللامركزية في الأردن من وجهة نظر القيادات الإدارية المحلية، وذلك من خلال قياس إجاباتهم على الاستبيان المعد لهذه الغاية. وينبثق عن ذلك الأهداف الفرعية التالية:

1) التعرف على واقع إدارة التنمية المحلية في الأردن، والتعريف بمضامين مشروع اللامركزية.
2) إثراء الأدب الإداري والمرجعي حول موضوع اللامركزية في الأردن.
3) إيجاد دراسة منهجية لقياس اتجاهات القيادات الإدارية المحلية نحو مشروع اللامركزية، وإتاحتها لإطلاع كافة الجهات المعنية والمهتمة.
4) التعرف على التحديات والمعيقات التي ستحول دون نجاح تطبيق مشروع اللامركزية في المحافظات، واقتراح بعض الحلول والبدائل المتاحة.
5) تحقيق الفائدة المرجوة من معرفة اتجاهات القيادات الإدارية في المحافظات نحو مشروع اللامركزية عند الجهات المعنية وذات العلاقة في الحكومة الأردنية.

1-5 نموذج الدراسة:

الشكل التالي يوضح المتغيرات المستقلة وعلاقتها مع المتغير التابع لهذه الدراسة وأثر المتغيرات الوسيطة في ذلك:

شكل رقم (1)



* المصدر: (العواملة، 1997)، و(White, 2003)، ووثيقة مشروع اللامركزية في المحافظات، 2010.

6-1 فرضيات الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة، والإجابة على أسئلتها فقد تم صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى:

(Ho 1) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة بالتوجه نحو مشروع اللامركزية. ويتفرع عن ذلك الفرضيات الفرعية التالية:

(Ho 1.1) لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (α=0.05) في اتجاهات القيادات الإدارية المحلية في الأردن نحو مشروع اللامركزية تعزى إلى تشكيل المجالس المحلية.

(Ho 1.2) لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (α=0.05) في اتجاهات القيادات الإدارية المحلية في الأردن نحو مشروع اللامركزية تعزى إلى مهام المجالس المحلية.

(Ho 1.3) لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (α=0.05) في اتجاهات القيادات الإدارية المحلية في الأردن تعزى إلى تشكيل المجالس التنفيذية.

(Ho 1.4) لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (α=0.05) في اتجاهات القيادات الإدارية المحلية في الأردن تعزى إلى مهام المجالس التنفيذية.

(Ho 1.5) لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (α=0.05) في اتجاهات القيادات الإدارية المحلية في الأردن تعزى إلى مهام واختصاصات المحافظ.

الفرضية الرئيسية الثانية:

(Ho 2) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الشخصية والتوجه نحو مشروع اللامركزية. ويتفرع عن ذلك الفرضيات الفرعية التالية:

(Ho 2.1) لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (α=0.05) في اتجاهات القيادات الإدارية المحلية في الأردن نحو مشروع اللامركزية تعزى إلى العمر.

(Ho 2.2) لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (α=0.05) في اتجاهات القيادات الإدارية المحلية في الأردن نحو مشروع اللامركزية تعزى إلى النوع الاجتماعي.

(Ho 2.3) لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (α=0.05) في اتجاهات القيادات الإدارية المحلية في الأردن نحو مشروع اللامركزية تعزى إلى المؤهل التعليمي.

(Ho 2.4) لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (α=0.05) في اتجاهات القيادات الإدارية المحلية في الأردن نحو مشروع اللامركزية تعزى إلى عدد سنوات الخبرة.

(Ho 2.5) لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (α=0.05) في اتجاهات القيادات الإدارية المحلية في الأردن نحو مشروع اللامركزية تعزى إلى الصفة الوظيفية.

(Ho 2.6) لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (α=0.05) في اتجاهات القيادات الإدارية المحلية في الأردن نحو مشروع اللامركزية تعزى إلى مكان العمل/ المحافظة.

1-7 التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة:

- **الاتجاهات:** هي الاستعداد الكامن للاستجابة بطريقة معينة نحو قضية جدلية، حيث أنها عبارة عن الأنظمة الإيجابية والسلبية الثابتة المتضمنة تقويم الفرد لموضوع معين والمرتبطة بمشاعره وانطباعاته التي تدفعه نحو ذلك الموضوع أو تبعده عنه (زهران، 1977).

- **الإدارة المحلية:** المناطق المحددة التي تمارس نشاطها المحلية من خلال هيئات منتخبة من سكانها المحليين، وأذرع تنفيذي تحت رقابة الحكومة المركزية وإشرافها. (الشيخلي، 2001).

- **التنمية المحلية:** (Local Development) التنمية بشكل عام يعرفها (اللوزي، 2002) بأنها " نقلة نوعية وكمية من وضع إلى وضع آخر أفضل منه وفي جميع المجالات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية والبيئية والإدارية والصحية والتكنولوجية".

  والتنمية المحلية يعرفها (عبد الحميد، 2001) بأنها " عملية التغير التي تتم في إطار سياسة عامة محلية تعبر عن احتياجات وحدة الإدارة المحلية وذلك من خلال القيادات المحلية القادرة على استخدام الموارد المحلية واستغلالها، وإقناع السكان المحليين بالمشاركة الشعبية والاستفادة من الدعم المادي والمعنوي للحكومة، وصولاً إلى رفع مستوى المعيشة لكل أفراد الوحدة المحلية ودمج جميع الوحدات في الدولة".

- **القيادات الإدارية المحلية:** القيادة الإدارية عبارة عن نشاط إيجابي يقوم به شخص بقرار رسمي يصبح من خلاله قائداً إدارياً وتتوافر به سمات وخصائص قيادية ليشرف على مجموعة من العاملين لتحقيق أهداف واضحة بوسيلة التأثير

والاستمالة واستخدامها بالقدر المناسب وعند الضرورة (مرغي وياغي، 1991).

وفي هذه الدراسة فإن القيادات الإدارية المستهدفة بالدرجة الأولى على المستوى المحلي هم أصحاب العطوفة المحافظين، ومساعديهم لشؤون التنمية رؤساء وحدات التنمية في المحافظات، وأعضاء المجالس التنفيذية والاستشارية في المحافظات. بالإضافة إلى أن القيادات تشمل الحكام الإداريين من متصرفي الألوية ومدراء الأقضية، ورؤساء ومدراء المجالس البلدية، والذين يتعذر شمولهم بالدراسة نظراً لضيق الوقت المتاح وارتفاع الكلفة التنفيذية للدراسة والظروف الموضوعية لحل المجالس البلدية ووجود لجان مؤقتة لإدارتها وقت تنفيذ الدراسة.

- **مشروع اللامركزية:** المقترح المعد من قبل اللجنة الوزارية لمشروع اللامركزية في الأردن، وأبرز ملامحه الواردة في مشروع قانون المجالس المحلية المنشور في الصحف المحلية بتاريخ 2010/8/11.

- **اللامركزية** (Decentralization): يتضمن مصطلح اللامركزية العديد من المفاهيم والأنواع والمستويات والتي لكل منها شروطه الخاصة وأساليب تطبيقه ومتطلبات نجاحه، والتي يجب دراستها بعناية وحسب خصوصية كل بلد، حيث تعرف بشكل عام بأنها نقل السلطة والمسؤولية من الحكومة المركزية إلى حكومات أو إدارات محليه أو للقطاع الخاص (White, 2003). أما أنواعها فتتمثل بما يلي:

1) **اللامركزية السياسية** (Political Decentralization): من خلال إعطاء المواطنين أو ممثليهم المنتخبين سلطات أوسع في عملية صنع القرار، وغالبا ما ترتبط بالحكومات الديموقراطية ذات الأنظمة السياسية التعددية.

2) **اللامركزية الإدارية** (Administrative): وهي أسلوب من أساليب التنظيم الإداري يهدف إلى إعادة توزيع السلطة والمسؤولية والموارد المالية لتقديم الخدمات العامة ضمن مستويات مختلفة من إدارة الحكم المحلي، ولها ثلاثة أنماط هي:

- (2.1) **اللاتركيز** (Deconcentration): إناطة بعض الصلاحيات والمسؤوليات الإدارية والمالية إلى المدراء في الأقاليم وتحت إشراف الحكومة المركزية.
- (2.2) **التفويض** (Delegation): أن تنقل الحكومة المركزية مسؤوليات صنع القرار إلى مؤسسات الحكم المحلي ولا يسيطر عليها بالكامل من قبل الحكومة المركزية ولكنها مسؤولة أمامها.
- (2.3) **التنازل عن السلطة** (Evolution): نقل السلطة إلى مؤسسات الحكم المحلي وتصبح قرارات التمويل والإدارة مناطة بها، مثل نقل المهام والصلاحيات الكاملة إلى البلديات المنتخبة.

واللامركزية الإدارية عادةً ما تظهر في إحدى الصورتين التاليتين:

- اللامركزية المرفقية (Utility Decentralization): وتعني وجود مؤسسات وهيئات مستقلة لإدارة وتنمية المرافق العامة على مستوى المنطقة الواحدة أو عدة مناطق في الدولة، ويتم تحديد اختصاصاتها بموجب القانون وفق ما تمارسه من أعمال، وتمنح الصفة الاعتبارية باستقلالها الإداري والمالي والفني.
- اللامركزية الإقليمية (Regional Decentralization): ويتم من خلالها توزيع العديد من الصلاحيات للوظائف الإدارية في الوحدات المحلية مع تمتعها بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي والإداري، للمساهمة في منح المواطنين حق المشاركة في إدارة مناطقهم عن طريق مجالس منتخبة.

3) **اللامركزية المالية** (Fiscal Decentralization): أن تكون الحكومات المحلية قادرة على توفير العوائد المالية (تحصل محلياً أو تحول من الحكومة المركزية) واتخاذ القرارات المتعلقة بالإنفاق العام. ويمكن أن تأخذ أشكال مختلفة منها: التمويل الذاتي أو المشاركة مع آخرين بالتمويل أو الإنتاج، ومن خلال الضرائب والمشاريع الاستثمارية أومن الضرائب التي تجمعها الحكومة المركزية وتحولها إلى الإدارات المحلية.

4) **اللامركزية الاقتصادية** (Economic) ولامركزية السوق/ التخاصية (Privatization): وتتضمن نقل المسؤوليات من القطاع العام إلى القطاع الخاص. وقد تشمل السماح للقطاع الخاص القيام بأعمال الحكومة، ونقل مسؤوليات تقديم الخدمات من القطاع العام إلى القطاع الخاص من خلال نقل شركات مملوكه للحكومة للقطاع الخاص.

وبالنسبة لتعريف المتغيرات المستقلة الواردة في نموذج الدراسة وفق مقترح مشروع اللامركزية فهي كما يلي:

- **المحافظ:** سيتم تعيينه بقرار من مجلس الوزراء بناءً على تنسيب وزير الداخلية على أن يقترن قرار التعيين بالإرادة الملكية السامية، كما احتوى مقترح مشروع اللامركزية على مهام وصلاحيات واختصاصات المحافظ.

- **المجلس المحلي:** سيتم تشكيله على مستوى كل محافظة لمدة أربعة سنوات، حيث سيضم في عضويته ثلاثين عضواً، سيتم انتخاب عشرين منهم انتخاباً سرياً مباشراً، في حين سيتم تعيين العشرة الآخرين بقرار من مجلس الوزراء بناءً على تنسيب الوزير وتوصية من المحافظ. وسيخصص أربعة مقاعد كوته نسائية من المقاعد العشرين التي سيتم انتخابها، كما احتوى مقترح المشروع على مهام وصلاحيات المجلس المحلي وشروط العضوية.

- **المجلس التنفيذي:** سيتم تشكيله في كل محافظة برئاسة المحافظ وعضوية مدراء المديريات القطاعية في المحافظة بالإضافة إلى ثلاثة من المدراء التنفيذيين للبلديات، كما احتوى مقترح المشروع على مهام وصلاحيات المجلس التنفيذي.

8-1 الدراسات السابقة:

تم إجراء مراجعة للدراسات المحلية والعربية والأجنبية المتوفرة في مجال الدراسة والتي تناولت موضوع اللامركزية الإدارية، واتجاهات القيادات الإدارية المحلية نحو مضامين اللامركزية، وفيما يلي عرضاً لبعض الدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية:

أولاً: تشكيل ومهام المجالس المحلية:

أظهرت دراسة (Bruno, 2008) بعنوان الحكم المشترك: دافع قوي لتنمية المجتمعات المحلية في كندا أن تشكيل المجالس المحلية في الوحدات الإدارية سيفضي إلى الحد من انتشار المصالح الخاصة في الهيئات الإدارية المحلية، ويعود بالنفع الأكبر على تنمية المجتمعات المحلية. وأن الحكم المحلي المشترك بين مختلف الجهات من القطاعين العام والخاص ومؤسسات المجتمع المدني والمواطنين في المجتمعات المحلية يمكن أن يحدث تمييزاً في مسار التنمية المحلية في أي مجتمع. وأن مثل هذه الإدارة المشتركة، والإدارة الإقليمية المرتبطة بها يبدو أنه أكثر حضوراً وفاعلية في المجتمعات الرائدة والمتقدمة.

كما يرى (عزيز، 2010) في دراسته حول العوامل المؤثرة في الكفاءة التنظيمية للإدارة المحلية في العراق، من خلال تحليل آراء رؤساء وأعضاء مجالس الوحدات الإدارية في إقليم كردستان العراق، ضرورة إتاحة فرصة أكبر لمشاركة أعضاء المجالس المحلية والمرؤوسين في اتخاذ القرارات لما لها من نتائج إيجابية في الكفاءة التنظيمية لوحدات الإدارة المحلية، وعلى الجهات المعنية أن تتبنى سياسة مشاركة ذوي الخبرة والاختصاص والمعنيين بالجوانب التنفيذية في اتخاذ القرارات التنموية. وأن تفعيل اللامركزية الإدارية في وحدات الإدارة المحلية من خلال منح استقلالية أكثر لوحدات الإدارة المحلية من قبل الوحدات الأعلى منها في مجال اتخاذ القرارات الإدارية في النواحي والأقضية، واستقلاليتها في تنظيم أعمالها وتسيير أجهزتها الإدارية، ومنح استقلالية أكثر لمجالس وحدات الإدارة المحلية في تقديم الخدمات العامة وإقامة المشروعات، لما له من نتائج إيجابية على الكفاءة التنظيمية للوحدات المحلية. كما يرى ضرورة العمل على إجراء التنسيق بين وحدات الإدارة المحلية والمديريات العامة في الوزارات المعنية

بتقديم الخدمات للمواطنين، وإقامة المشاريع التنموية وخدمات البنية التحتية، وذلك عن طريق التخطيط في تقديم الخدمات العامة وفي إقامة المشاريع ومراعاة الأولويات في إنجازها، والحد من التدخلات الإدارية الخارجية في شؤون المجالس المحلية.

وفي دراسة أجراها خبير الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية (Mayfield، 2005) حول تقييم اللامركزية ومجالس الحكم المحلي في الأردن، وذلك بالتركيز على موضوع الخدمات المقدمة للمواطنين وعدد من المحاور ذات الصلة، فقد توصلت الدراسة إلى التأكيد على أهمية الجوانب تعزيز مشاركة المواطنين والمجتمعات المحلية في صنع القرار التنموي وتحديد الاحتياجات من خلال المجالس المحلية، والحد من انتشار الفساد الإداري وتعزيز مبادئ الشفافية والمسائلة على مستوى المحافظات، بالإضافة إلى تفعيل دور الإعلام في مجال اللامركزية والحكم المحلي، والبرلمانيين في مجالات الإصلاح المحلي.

وفي دراسة (الطعامنة، 1993) حول دور مجالس الخدمات المشتركة في نظام الإدارة المحلية في الأردن، فقد تم التوصل إلى أنه لابد للإدارة المحلية من عدم حصر مهامها على الأعمال التنظيمية والرقابية والخدمات الأساسية المحدودة فحسب، بل يجب المساهمة في الدور التنموي الحقيقي لمشاريع التنمية المحلية والوطنية. وهناك ضرورة وضع نموذج يبين أهم المقومات الواجب توفرها للإدارة المحلية كمدخلات تضمن قيامها بدور فاعل في المجتمع، ويقتضي إدخال الإصلاحات اللازمة على نظم وأساليب الإدارة المحلية لتمكينها من النهوض بالمتطلبات المتزايدة ورفع مستوى الأداء.

ثانياً: تشكيل ومهام المجالس التنفيذية:

توصلت دراسة (الحوامدة، 2001) حول فاعلية المجالس التنفيذية في تحقيق أهداف التنمية المحلية والعوامل المؤثرة فيها من وجهة نظر أعضاء تلك المجالس في محافظات جنوب المملكة الأردنية الهاشمية، بهدف التعرف إلى الجانب النظري لتشكيل المجالس ومسؤولياتها وصلاحياتها، ومدى فاعليتها في تحقيق التنمية المحلية من خلال قياس مجموعة من المؤشرات، ومعرفة العوامل المؤثرة في فاعلية هذه المجالس. إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين حجم المجلس من جهة، والعوامل المؤثرة في فاعليته وهي: نظام انعقاد الجلسات، وأسلوب اتخاذ القرارات، والموارد المالية المتاحة، وتفرغ أعضاء المجلس. وعدم وجود علاقة بين حجم المجلس والدوران الوظيفي للأعضاء. وكذلك وجود علاقة بين حجم المجلس من جهة، وبعض أبعاد فاعلية المجلس وهي: الخدمات الصحية، والبيئية، والسياحية، وعدم وجود علاقة بين الحجم والخدمات الاجتماعية، والاقتصادية، والخدمات العامة، والحريات العامة. كما تبين توجد فروق في تصورات أعضاء المجالس المحلية حول مستوى فاعلية المجالس التنفيذية في تحقيق أهداف التنمية المحلية تعزى للخصائص الشخصية وهي العمر والخبرة والمؤهل التعليمي.

وأظهرت دراسة (Joe، 2007) أن المدراء في قرى ومدن وبلديات المقاطعات في ولاية ميتشيغان الأمريكية، غالباً ما يلعبون أدواراً قيادية رئيسية في النقاشات التي تتم في المحليات لرؤية التحديات التي تواجه عملية اتخاذ القرارات الجماعية، ولهم دور فاعل في عملية الحكم المحلي، وخاصة في مجال تطوير الهياكل التنظيمية اللازمة لرفع مستوى ونوعية الخدمات المقدمة للمواطنين.

وجاءت دراسة (العواملة، 1994) بعنوان دراسة ميدانية لمفهوم تفويض السلطة في المؤسسات الأردنية العامة والخاصة، بهدف تحليل ممارسة مفهوم تفويض السلطة في عينة مختارة من المؤسسات الأردنية العامة والخاصة. وقد شملت قياس اتجاهات (762) موظفًا من مختلف مستويات الإدارة العليا والوسطى والدنيا حول أهم جوانب تفويض السلطة ومدى انطباقها على الواقع العملي لهذه المؤسسات. توصلت الدراسة إلى نتائج كان أهمها أن تبين وجود فجوة كبيرة بين القناعة الذاتية بمبدأ تفويض السلطة ومدى تطبيقه لدى المبحوثين، وتشابه دوافع تفويض السلطة في مؤسسات القطاعين العام والخاص، واختلاف أساليب التفويض داخل كل قطاع وبين القطاعين العام والخاص، وتماثل الاتجاه العام لآراء المبحوثين في القطاعين حول خصائص المرؤوسين الذين تفوض إليهم السلطة، كما تبين وجود معوقات مهمة لتفويض السلطة في القطاعين من بينها ضعف الثقة ونقص التدريب وجمود التشريعات وضعف الهياكل التنظيمية. وقد أوصت هذه الدراسة بضرورة تضييق الفجوة بين القناعة بالتفويض وتطبيقه، وضرورة تبني أسس واضحة للتفويض على جوانبه المختلف، وإجراء المزيد من الدراسات الميدانية حوله.

وفي دراسة (Alinio، 2008) حول اتجاهات القيادات المحلية الفلبينية نحو اللامركزية وتأثيرها على القدرات الإدارية في الحكومات المحلية. حيث هدفت الدراسة إلى معرفة اتجاهات مسؤولي الحكومات المحلية في المقاطعات الفلبينية البالغ عددها (78) مقاطعة والموظفين المحلين نحو تطبيق اللامركزية، والقدرات الإدارية اللازمة لذلك بعد تطبيق قانون عام1991 بإطلاق تطبيق اللامركزية الإدارية في المقاطعات الفلبينية. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أبرزها أن نوعية القيادة الإدارية والهيكل التنظيمي لهما الأثر الكبير في تطبيق اللامركزية، بالإضافة إلى دور الموارد المالية التي تساهم في تسهيل تطبيقها. بالإضافة إلى بعض سبل تحسن تطبيق اللامركزية الإدارية، والمعوقات التي تعترض سبل التطبيق من وجهة نظر القيادات الإدارية المحلية في المقاطعات الفلبينية.

وفي دراسة (Wilmar، 2009) بعنوان صنع السياسات وتنفيذها في تحقيق اللامركزية في أندونيسيا: إستراتيجية الحد من الفقر من القاعدة والقمة. حيث هدفت الدراسة إلى الإجابة على سؤال: كيف يمكن للحكومة المركزية والحكومات المحلية اللامركزية في اندونيسيا في وضع وتنفيذ سياسات الحد من الفقر في ظل النظام اللامركزي الجديد؟ وعلاوة على ذلك، فإن تلك الدراسة تحاول توثيق الآثار الأولية لتطبيق اللامركزية الإدارية والمالية على ظروف الفقر والتنمية البشرية في اندونيسيا بشكل عام والمقاطعات بشكل خاص. حيث أن أندونيسيا قد استحدثت نظام لا مركزي جديد منذ عام 2001 بعد أن وضعت إطار استراتيجي للحد من الفقر، علماً بأنها كانت دولة مركزية بدرجة عالية. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أبرزها أن إتباع سياسة اللامركزية قد خفضت من خط الفقر وأوجدت نوع من تفويض السلطة إلى حكام الأقاليم والمدراء التنفيذيين.

ثالثاً: مهام واختصاصات المحافظ:

أظهرت (الدار الجامعية، 2003) في دراسة حول أثر تفعيل الدور التنموي للحاكم الإداري في المحافظات الأردنية، بهدف إجراء تقييم شامل لآلية تنفيذ المبادرة الملكية السامية لتفعيل الدور التنموي للحاكم الإداري، من أجل الوقوف على مدى تفعيل هذا الدور للإسراع في تنفيذ المشاريع الرأسمالية التنموية التي تعمل على رفع مستوى الخدمات الاقتصادية والاجتماعية في المحافظات، وتعزيز مبدأ اللامركزية وخلق الإطار المؤسسي الناجح لمشاركة كافة فئات المجتمع في التنمية المحلية، وقد خلصت الدراسة إلى جملة توصيات في الجوانب التشريعية، والإدارية، والبشرية، والمالية لتسريع الإنجاز في تنفيذ المشاريع الرأسمالية التنموية، وأمور متابعة العطاءات الحكومية. وفي الجوانب التنموية تم اقتراح توسيع قاعدة المشاركة في المجلس التنفيذي لتشمل الجامعات الرسمية، أعضاء مجلسي الأعيان والنواب في المحافظة، ورؤساء البلديات وممثلي النقابات المهنية واتحاد المزارعين، ومؤسسات المجتمع المدني.

وقام إتحاد الحكومات المحلية الدنمركي (LGDK, 2008) بالتعاون مع الحكومة الأردنية بإعداد مسودة الرؤية الوطنية لتعزيز اللامركزية في الأردن، بهدف الوصول إلى توافق ما بين الوزارات الرئيسية المعنية بالتنمية المحلية في الأردن وهي وزارتي الداخلية والشؤون البلدية ووزارة التخطيط والتعاون الدولي، نتج عنها التوصية بالعمل ضمن مسارين متوازيين لتعزيز نهج اللامركزية في الأردن بأسلوب تدريجي يتم تنفيذه على مراحل وخطوات يجري تقييمها أولاً بأول للوقوف على التطويرات والتحسينات المطلوبة، وهذين المسارين احدهما على مستوى المحافظات، والآخر على مستوى البلديات. وفيما يتعلق بالمحافظات، فالخطوة الأولي هي البناء على المبادرات الحالية، وبناء القدرات اللازمة لما يلي:

- منح المحافظ سلطات أوسع بشأن توفير الخدمات بالتشاور مع البلديات والوزارات التنفيذية.
- منح المحافظ سلطات أوسع حول عمل الإدارات التنفيذية في المحافظات.
- منح المحافظات بعض المسؤوليات لتعديل المخصصات المدرجة في الموازنات السنوية.
- تعزيز دور المحافظات في التخطيط التنموي وإعداد الخطط والبرامج بمشاركة المجتمع المحلي وخاصة ممثلي القطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المدني.
- تعزيز دور المجلس الاستشاري في مشاركة المواطنين، من خلال تشكيل لجان فرعية لمتابعة الإنجازات المتحققة في مجال التطوير داخل قطاعات معينة وإشراكها في نظام التخطيط للتأكد من أن محتويات خطة التطوير تعكس احتياجات ورغبات المواطنين.

كما قام برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP، 2004) وبالتعاون مع دار خبرة سويدية بإجراء دراسة حول تخطيط التنمية الإقليمية واللامركزية في الأردن، وذلك بهدف مراجعة التشريعات التي تؤطر عمل الإدارة العامة في المملكة، وتحليل البعد المكاني لهياكل وأطر إدارة التخطيط الإقليمي. وقد خلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات في مجالات:

- إعادة النظر بتوزيع المهام والمسؤوليات فيما بين الهيئات والمؤسسات الحكومية في المحافظات على أسس الكفاءة والفعالية في الأداء.
- تقييم واقع البنية التحتية لبيئة العمل التنموي والتركيز على تكنولوجيا المعلومات في عمل وحدات التنمية في المحافظات.
- التأكيد على أهمية العلاقة التنسيقية بين المحافظات والبلديات من جهة وبين المحافظات نفسها من جهة ثانية وذلك لتحقيق مبدأ التنمية المتكاملة لتطبيق اللامركزية في الأردن على مستوى المحافظات.

وفي دراسة للبنك الدولي نفذتها شركة استشارية فرنسية (Groupe Huit، 2006) حول الإطار العام لإستراتيجية التنمية الإقليمية في الأردن، بهدف دراسة محاور اللامركزية وتخطيط التنمية الإقليمية، والتنمية الاقتصادية على المستوى المحلي، فقد تمت التوصية بضرورة إجراء ما يلي:

- مراجعة العلاقات وتوزيع المهام بين المستويات الإدارية الثلاث المركز، والمحافظة، والبلدية.
- دراسة بدائل العمل على تنفيذ الاستثمارات والمشاريع المشتركة بين البلديات، والمشاريع الكبرى التي تخدم محافظة أو إقليم، ولا تستطيع بلدية بمفردها تقديمها. ووضع الإطار العام لتدريب الكوادر المعنية على كيفية استخدام أدوات ومناهج التخطيط الاستثماري.
- التعريف ببعض الفرص الاستثمارية الاقتصادية على المستوى المحلي وتطوير آليات للشراكة بين القطاعين العام والخاص في تنفيذ هذه الاستثمارات، وإعداد الترتيبات القانونية والتنظيمية الكفيلة لتطوير آليات الشراكة بين القطاعين العام والخاص والعمل الاستثماري المشترك بين البلديات.

أما دراسة (Stinnette، 1993) بعنوان اللامركزية: لماذا، وكيف، ونحو أية نهايات، أوضح الباحث أهمية اللامركزية في إصلاح التعليم في الولايات المتحدة الأمريكية، مستعرضًا فرضيتين أساسيتين تقوم عليهما الدراسة، الأولى: أنه مع تقريب صناعة القرار والمسؤولية من الطالب والفصل، فإن التعليم سيتحسن، والثانية: أن أغلب المشاكل المستمرة في التعليم يمكن نسبتها إلى البنية المدرسية، والمتطلبات من مكونات قوية في المجتمع مثل الوالدين، ومجموعات مجتمعة، ومشرعين، ورجال أعمال، واتحاد المعلمين، فقد توصل الباحث إلى أن:

- هناك عدة اتجاهات لتطبيق اللامركزية في المناطق المختلفة كالإدارة الموقعية، باعتبارها أداة أساسية لإعادة توزيع اتخاذ القرار والمسؤولية، وكنتيجة لذلك تجري محاولات لنقل الإدارة المركزية من منصب آمر بعيد إلى مركز خدمة مسئول، وبعض المناطق تبنت الإبداع في المناهج كقوة دافعة أساسية في جهودها نحو اللامركزية.
- أن أنصار اللامركزية يرون أنها ستحسن آلية اتخاذ القرار حول الجوانب التربوية المختلفة، وتزيد من التزام الهيئات، وتضاعف المسؤولية على المخرجات التعليمية.

1-9 ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

1. إن هذهِ الدراسة ستشكل المحاولة الأولى –على حد علم الباحثة– لمعرفة درجة التوجه نحو مشروع اللامركزية من وجهة نظر القيادات الإدارية المحلية، وتأتي الفرصة مواتية في توقيت إجراء الدراسة قبل الشروع بتنفيذ المشروع لمعرفة الاتجاهات المسبقة.
2. الدراسات السابقة اقتصرت على أحد جوانب الموضوع، أو على عينة مختارة لتمثيل أحد فئات الجهات والقطاعات المعنية في أحد جوانب اللامركزية بشكل عام، في حين أن هذه الدراسة ستتناول نظرة شمولية على واقع إدارة التنمية المحلية في الأردن، ومسح شامل للاتجاهات السائدة نحو المشروع الجديد لتطبيق اللامركزية من وجهة نظر القيادات الإدارية في المحافظات.
3. على حد علم الباحثة فإن كافة الجهات الدولية المانحة والداعمة تتطلع إلى إيجاد مثل هذا النوع من الدراسات في هذا الموضوع الوطني الهام للمساهمة في صياغة برامجها المستقبلية وتخصيص ما يلزم من موارد لتقديم المساعدات الفنية والمالية اللازمة في هذا الاتجاه.

10-1 منهجية الدراسة:

تبنت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لوصف خصائص أفراد مجتمع الدراسة، وكذلك المنهج التحليلي الميداني للحصول على إجابات مجتمع الدراسة على أسئلة وفقرات الاستبيان، بهدف التعرف على اتجاهات القيادات الإدارية المحلية في الأردن نحو مشروع اللامركزية.

11-1 مجتمع وعينة الدراسة:

نظراً لأهمية وخصوصية الدراسة في تناول هذا الموضوع الجديد ذو الأولوية على المستوى الوطني، تم توزيع الاستبيان على كافة أفراد مجتمع الدراسة المستهدف للحصول على مسح شامل لكافة إجاباتهم واتجاهاتهم، وتوفير نتائج ممثلة وحقيقية وأقرب إلى الدقة والمصداقية يمكن البناء عليها من قبل صانع القرار التنموي في الأردن.

حيث يتكون مجتمع الدراسة من (660) ممثل للقيادات الإدارية المحلية، والجدول رقم (1) يبين توزيع مجتمع الدراسة حسب الفئات المستهدفة في جميع محافظات المملكة، ونسبة الردود المتحصلة:

جدول رقم (1)
توزيع مجتمع الدراسة وعدد ونسبة الإجابات المستردة على الاستبيانات الموزعة

فئات القيادات الإدارية المحلية	حجم مجتمع الدراسة	نسبة حجم العينة إلى مجتمع الدراسة	عدد الاستبيانات المستردة	نسبة الاستجابة
1. أصحاب العطوفة المحافظين	12	%100	12	%100
2. مساعد المحافظ لشؤون التنمية	12	%100	12	%100
3. أعضاء المجالس التنفيذية	336	%100	207	%62
4. أعضاء المجالس الاستشارية	300	%100	183	%61
المجموع	**660**	**%100**	**414**	**%63**

12-1 مصادر جمع البيانات:

تم في هذه الدراسة الاعتماد على مصدرين رئيسيين لجمع البيانات والمعلومات اللازمة وهما:

1) المصادر الثانوية:

تم إجراء مسح مكتبي شامل والإطلاع على مصادر البيانات الثانوية والجاهزة من الدراسات والبحوث النظرية والتطبيقية العربية والأجنبية والمحلية التي أعدتها المؤسسات والجهات الحكومية، والتي تنشرها الجهات الدولية العاملة في مجال اللامركزية والتنمية المحلية من وجهة نظرها والتي أعدتها على مستوى الأردن. كما تم مراجعة ما هو متوفر في مكتبات الجامعات الرسمية من الأدب الإداري حول الموضوع من بحوث ورسائل وأطروحات، وكذلك مؤلفات الكتب والمقالات المنشورة في المجلات العلمية المحكمة والدوريات، والاستعانة بما هو منشور على شبكة الانترنت للحصول على أحدث الأبحاث والدراسات، وبالمحصلة تم التركيز والوقوف عند أهم الدراسات السابقة ذات العلاقة المباشرة بالموضوع وعلى مستوى الأردن.

2) المصادر الأولية:

تم إجراء مسح ميداني استطلاعي لمجتمع الدراسة، من خلال تحليل كافة البيانات والمعلومات التي تم جمعها من إجابات أفراد مجتمع الدراسة على الاستبيان، وذلك لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها وقياس متغيراتها لمعرفة اتجاهات القيادات الإدارية المحلية في الأردن نحو مشروع اللامركزية.

13-1 أداة الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبيان لجمع البيانات اللازمة للإجابة على أسئلة الدراسة، واختبار صحة فرضياتها، وذلك على النحو التالي:

1) الجزء الأول: يتضمن هذا الجزء المعلومات العامة المتعلقة بالخصائص الشخصية، وذلك من حيث: النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل التعليمي، وعدد سنوات الخبرة، والصفة الوظيفية.

2) الجزء الثاني: بيانات الدراسة المتعلقة بالمتغيرات المستقلة والمكونة من المجموعات الخمس الرئيسية الموضحة في نموذج الدراسة، وعلى النحو التالي:
   - العبارات ذوات الأرقام (1-30) تقيس تشكيل المجالس المحلية.
   - العبارات ذوات الأرقام (31-42) تقيس مهام المجالس المحلية.
   - العبارات ذوات الأرقام (43-48) تقيس تشكيل المجالس التنفيذية.
   - العبارات ذوات الأرقام (49-59) تقيس مهام المجالس التنفيذية.
   - العبارات ذوات الأرقام (60-69) تقيس مهام واختصاصات المحافظ.

3) الجزء الثالث: سؤالان مفتوحان، وذلك للأخذ بالملاحظات الإضافية من وجهة نظر المبحوث حول الموضوع، وإعطاؤه مزيد من الحرية في التعبير عن اتجاهاته وآرائه، وذلك من حيث: التحديات التي ستحول دون نجاح تطبيق مشروع اللامركزية، والمقترحات للتغلب على تلك التحديات.

حيث تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس اتجاهات المبحوثين تجاه أسئلة وفقرات استبيان الدراسة كما يلي:

أوافق بشدة (5)	أوافق (4)	أوافق إلى حد ما (3)	لا أوافق (2)	لا أوافق بشدة (1)

بحيث تكون معادلة القياس لتحديد درجة الاتجاهات على النحو التالي:

(الحد الأعلى للمقياس – الحد الأدنى) ÷ عدد الفئات = (5-1) ÷ (3) = (1.33) درجة المقياس التي ستضاف إلى نهاية كل فئة، وبالتالي ستكون فئات الاتجاهات كما يلي:

- (أقل من 2.33): اتجاه منخفض.
- (2.33-3.66): اتجاه متوسط.
- (3.67 فأكثر): اتجاه مرتفع.

14-1 صدق أداة الدراسة:

تم عرض الاستبيان بعد تصميمها الأولي على مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية، وذلك للتأكد من اتساقها اللغوي والفني ووضوح المحتوى وفهم وتسلسل الفقرات والأسئلة الواردة في الاستبيان وعدم وجود صعوبات أثناء قراءتها وتعبئتها، وذلك توخياً لرفع مستوى التعاون والاهتمام والتفاعل في الإجابة، ومن ثم تم إجراء التعديلات المطلوبة بناءً على وجهات نظرهم واقتراحاتهم وذلك بما يتناسب مع أهداف وطبيعة الدراسة لتصبح بشكلها النهائي المبين في الملحق رقم (1). وبعد التحقق من ذلك تم إجراء تجربة توزيع الاستبيان على عينة مختارة من مجتمع الدراسة، حيث بلغ عددهم (24) فرد، ومن ثم إعادة تطبيقه بعد أسبوعين على نفس العينة، وذلك للتعرف على مدى فهم وتجاوب أفراد المجتمع للعبارات المستخدمة ودرجة وضوحها.

15-1 ثبات أداة الدراسة:

من أجل تحقيق ثبات أداة الدراسة تم إجراء اختبار وحساب معامل كرونباخ- ألفا (Cronbach Coefficient Alpha)، وذلك للتعرف على درجة وضوح فقرات استبيان الدراسة ومعرفة درجة الاتساق الداخلي لإجابات أفراد عينة الدراسة على أسئلة وفقرات الاستبيان. حيث بلغت قيمة معامل الثبات لمتغير تشكيل المجالس المحلية (0.8250)، ومهام المجالس المحلية (0.9235)، وتشكيل المجالس التنفيذية (0.9078)، ومهام المجالس التنفيذية (0.8461)، ومهام واختصاصات المحافظ (0.9136). ولأداة الدراسة ككل (0.9057) وهذه القيم تعتبر مقبولة لأغراض إجراء الدراسة مدار البحث. والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (2)

معامل الثبات بطريقة (كرونباخ ألفا) لجميع فقرات مجالات الدراسة

المجال	عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا
تشكيل المجالس المحلية	30	0.8250
مهام المجالس المحلية	12	0.9235
تشكيل المجالس التنفيذية	6	0.9078
مهام المجالس التنفيذية	10	0.8461
مهام واختصاصات المحافظة	10	0.9136
المجموع	**68**	**0.9057**

16-1 الأساليب الإحصائية:

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار صحة فرضياتها، تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، وذلك باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية الجاهزة للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات التي تم جمعها من استجابات أفراد مجتمع الدراسة لأداة الدراسة الاستبيان، ومعالجتها إحصائياً للوصول إلى تحليل النتائج وبناء التوصيات اللازمة، وذلك من خلال استخراج وإجراء ما يلي:

1) التكرارات والنسب المئوية: للتعرف على توزيع وخصائص مجتمع الدراسة، وتوزيع آراء واتجاهات المبحوثين.
2) المتوسطات الحسابية: باعتباره أبرز مقاييس النزعة المركزية لقياس متوسط إجابة المبحوثين.
3) الانحرافات المعيارية: كأحد أبرز مقاييس التشتت لقياس الانحراف في إجابات المبحوثين عن الوسط الحسابي، والتعرف على مدى تركز استجابات أفراد مجتمع الدراسة لأسئلة الاستبيان.
4) تحليل الانحدار الخطي البسيط وتحليل الانحدار المتعدد لاختبار فرضيات الدراسة وتحديد مدى أثر كل من المتغيرات المستقلة على المتغير التابع في هذه الدراسة.
5) تحليل التباين الأحادي (ANOVA): لقياس قوة العلاقة والارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

17-1 محددات الدراسة:

إن فترة إجراء الدراسة قد جاءت في وقت قد اتخذت فيه الحكومة حل المجالس البلدية المنتخبة تمهيداً لإجراء انتخابات بلدية جديدة عقب الانتخابات السابقة عام 2007، وهذا حال دون شمول الدراسة لفئة القيادات الإدارية المنتخبة من رؤساء وأعضاء للمجالس البلدية في المحافظات. كما أنه بالرغم من تباعد الانتشار الجغرافي لأفراد مجتمع الدراسة في كافة محافظات المملكة الأردنية الهاشمية، واستغراق وقت أطول في جمع البيانات والمعلومات، فقد كان هناك محدودية وقت وانشغال بعض أفراد مجتمع الدراسة، إلا أنه تم مراعاة تطبيق أداة الدراسة بما ينسجم مع الأصول والإجراءات المتعارف عليها، وذلك بمراعاة ما يلي:

1) إجراء المخاطبات الرسمية للجهات المعنية لطلب تعبئة استبيان الدراسة وإعادتها حسب الوقت المحدد.
2) التأكد من توزيع الاستبيان على جميع الأفراد المستهدفين في مجتمع الدراسة وإجراء المتابعات الهاتفية والشخصية لرفع مستوى التعاون والاهتمام في الاستجابة لتعبئة الاستبيان.
3) حصر وتدوين النتائج وإدخال البيانات حاسوبياً ومعالجتها حسب الأصول البحثية.

الفصل الثانـي

الإطار النظري للدراسة

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

2-1 تمهيد:

يهدف هذا الفصل إلى تكوين إطار نظري حول واقع إدارة التنمية المحلية في الأردن، من خلال مبحثين رئيسيين، إذ يتناول المبحث الأول التنمية المحلية، والإدارة المحلية، وذلك من خلال استعراض المفاهيم والآراء حول الموضوع، بالإضافة إلى استعراض واقع إدارة التنمية المحلية في الأردن. بينما يتطرق المبحث الثاني إلى موضوع اللامركزية بشكل عام من حيث المفهوم وشروط نجاح تطبيق اللامركزية، وتحديات تطبيق سياسة اللامركزية، وإدارة التنمية المحلية في الأردن بين المركزية واللامركزية، وصولاً إلى ملامح مقترح مشروع اللامركزية الجديد مدار البحث في هذه الدراسة.

2-2 المبحث الأول: إدارة التنمية المحلية

يقوم مفهوم التنمية المحلية على عنصرين رئيسيين هما: المشاركة الشعبية في جهود التنمية المحلية، والتي تقود إلى مشاركة السكان في جميع الجهود المبذولة لتحسين مستوى معيشتهم ونوعية الحياة التي يعشونها معتمدين على مبادراتهم الذاتية. وتوفير مختلف الخدمات ومشروعات التنمية المحلية بأسلوب يشجع الاعتماد على النفس والمشاركة. وفلسفة التنمية المحلية هي تبني مبدأ البناء من القاعدة، بأن نجعل من تنمية المجتمعات المحلية نقطة الانطلاق الأساسية لتنمية المجتمع الوطني ككل.

تسعى عملية التنمية المحلية الشاملة والمستدامة إلى تحقيق جملة من الأهداف (المعاني، 2010) أبرزها:

1. شمول مناطق الدولة المختلفة بالمشاريع التنموية يضمن تحقيق العدالة فيها، والحيلولة دون تمركزها في العاصمة أو في مراكز الجذب السكاني.
2. عدم الإخلال في التركيبة السكانية وتوزيعها بين أقاليم الدولة، والحد من الهجرات الداخلية من الريف إلى المناطق الحضرية.
3. زيادة التعاون والمشاركة بين السكان ومجالسهم المحلية مما يساعد في نقل المواطنين والمجتمع المحلي من حالة اللامبالاة إلى حالة المشاركة الفاعلة.
4. تسريع عملية التنمية الشاملة وازدياد حرص المواطنين على المحافظة على المشروعات التي يساهمون في تخطيطها وتنفيذها.
5. ازدياد القدرات المالية للهيئات المحلية بما يسهم في تعزيز قيامها بواجباتها وتدعيم استقلاليتها.
6. تنمية قدرات القيادات الإدارية والتنموية المحلية في تنمية المجتمع.
7. تطوير الخدمات والنشاطات والمشروعات الاقتصادية والاجتماعية في المجتمعات المحلية والعمل على نقلها من الحالة التقليدية إلى الحداثة.
8. توفير المناخ الملائم الذي يمكن السكان في المجتمعات المحلية من الإبداع، والاعتماد على الذات دون الاعتماد على الدولة وانتظار مشروعاتها.
9. جذب الصناعات والنشاطات الاقتصادية المختلفة لمناطق المجتمعات المحلية من خلال توفير التسهيلات الممكنة مما يسهم في تطوير تلك المناطق ويتيح لأبنائها مزيداً من فرص العمل.
10. تعزيز روح المبادرة وربط جهود الشعب مع جهود الحكومة للنهوض بالبلاد اقتصادياً واجتماعياً وثقافياً.

وقد بينت كثير من الدراسات المتعلقة بالإدارة المحلية أهمية الدور الذي تقوم به الهيئات والمجتمعات المحلية في العملية التنموية، فهي تعتبر من أصلح البيئات التي تحدث التنمية الشاملة، ذلك لأن الإدارة المحلية تمتاز بأنها إدارة قريبة من المواطنين، تنبثق عنهم، وهي أقدر على الوقوف على الظروف والحاجات المحلية، وإشراك السكان فكراً وجهداً في وضع البرامج الهادفة إلى النهوض بالمجتمع المحلي، وتنفيذها عن طريق إثارة الوعي والإقناع بأهمية هذه البرامج وعوائدها على السكان المحليين وعلى الدولة كذلك (المعاني، 2000).

وقد خلصت دراسة (لحامدون، 2009) حول الإدارة المحلية ومساهمتها في التنمية، وتحليل الموضوع نظرا لما حظي به كلا المفهومين من اهتمام كبير في الخطاب السياسي خلال العقدين الأخيرين، إلى ضرورة مراعاة جملة من الاعتبارات عند تطبيق سياسة اللامركزية في إدارة التنمية المحلية، نظراً لما تمثله بمنحها صلاحيات أوسع للهيئات المحلية، من إطار ملائم لإشراك المجتمعات المحلية في تخطيط وتنفيذ ومتابعة تنميتها الذاتية، كما تساهم في نشر الديمقراطية ومشاركة مختلف الفاعلين في العملية التنموية، والتي أصبح المجال المحلي خلال العقود الثلاثة الأخيرة إطارها الأنسب بهدف تحقيق استغلال أمثل للموارد الطبيعية المحلية المتاحة والكامنة، وتشغيل الأيدي العاملة المحلية.

ولعل مساهمة اللامركزية في تحقيق التنمية المحلية تتجلى في كونها تساعد على (القبيلات، 2010):

1. الحد من البيروقراطية الإدارية وتسريع وتسهيل عملية صنع القرار التنموي، مما يساهم في إيجاد توزيع عادل نسبياً لسلطة صنع القرار والاستثمارات والموارد داخل الدولة، وهذا يقلل من حدة الفوارق الاقتصادية والاجتماعية الإقليمية.
2. تنازل هيئات الحكم المركزية عن جزء من صلاحيتها لصالح هيئات حكم محلية التي تتعايش مع مشكلات السكان بشكل مستمر وتدرك أسبابها وأبعادها، وهذا الوضع يمنحها القدرة على ربط برامج ومشاريع التنمية بالحاجات المتعددة للمناطق والشرائح السكانية المختلفة، وبالتالي يضمن تحقيق أهداف خطط التنمية الوطنية بصورة فاعلة وإيجابية.
3. إيجاد الاتصال المباشر والمستمر بين هيئات التخطيط التنموي والسكان، وهذا يُمكّن القائمين على التخطيط من الحصول على بيانات أكثر دقة حول أوضاع مناطقهم، ويساعد على إعداد وتنفيذ خطط تنموية واقعية وفعالة ومؤثرة.
4. تخفيف العبء الإداري والتنموي عن مؤسسات وهيئات الحكومة المركزية؛ حيث تخلصها من العديد من المهمات والصلاحيات بإسنادها إلى هيئات إقليمية ومحلية، مما يمكن هيئات التخطيط المركزية من الإشراف الأدق على متابعة خطط التنمية المختلفة.

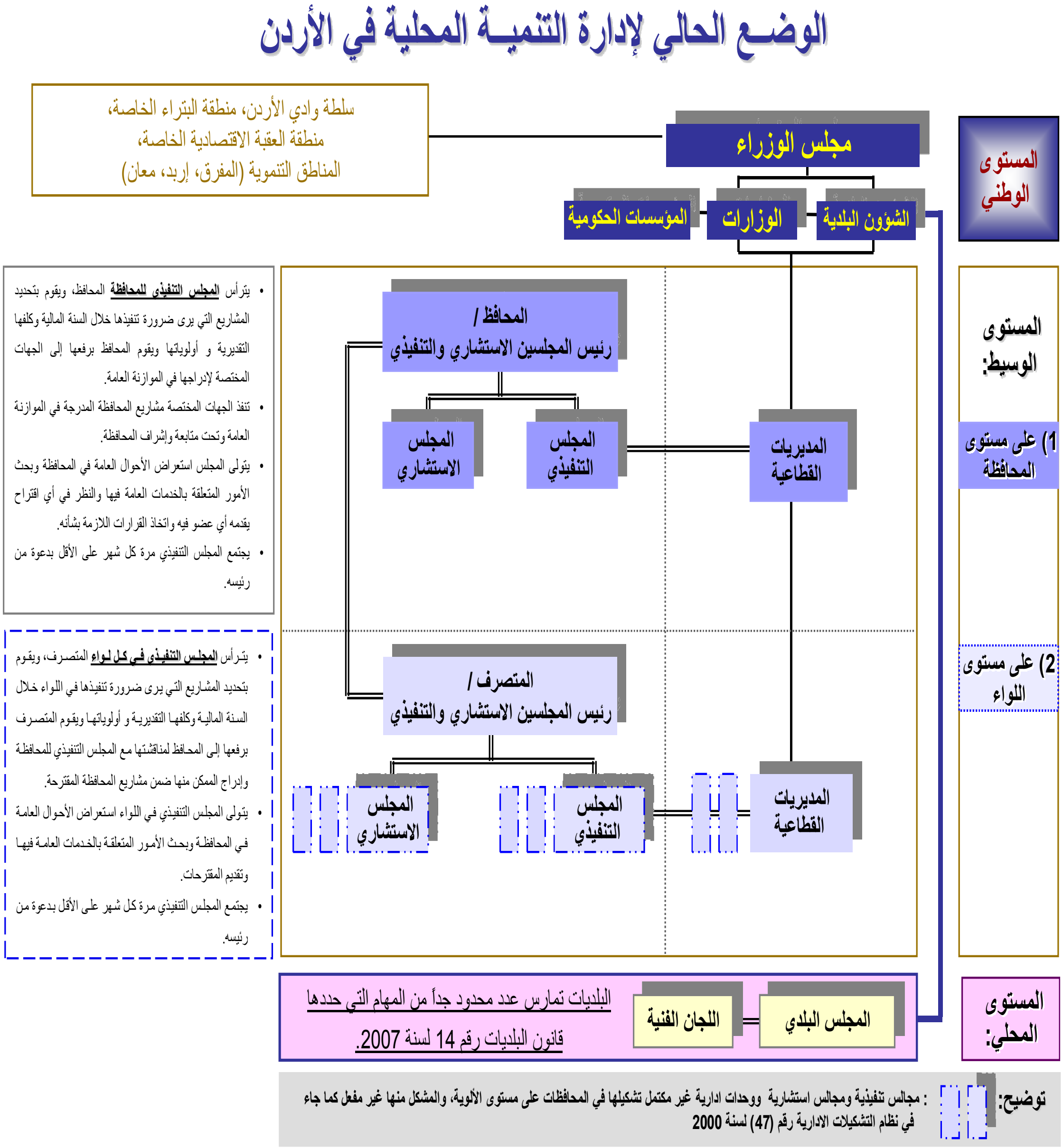
5. ترسيخ مبدأ الديمقراطية وتوسيع قاعدة المشاركة الشعبية في عملية صنع القرار التنموي على المستوى المحلي، وذلك على اعتبار أن اللامركزية هي شكل من أشكال وأسس العملية الديمقراطية.

التنمية المحلية في الأردن:

يقدر عدد سكان الأردن في نهاية عام 2009 حوالي (5.98) مليون نسمة (المجلس الأعلى للسكان، 2010)، وقد بلغ متوسط معدل النمو السكاني نحو (2.2%)، علماً بأن الأردن قد تعرض لعدد من الهجرات القسرية بسب ظروف الدول المحيطة. حيث يقيم حوالي ثلثي السكان في محافظات الوسط (العاصمة، والزرقاء، والبلقاء، ومأدبا) والذي تشكل مساحته ما نسبته (16.2%) من مساحة المملكة، فيما يقيم (28%) من السكان في محافظات الشمال (اربد، والمفرق، وعجلون، وجرش) والتي تبلغ مساحتها ثلث مساحة المملكة تقريباً، بينما يقيم أقل من (10%) من السكان في محافظات الجنوب (الكرك، والطفيلة، ومعان، والعقبة) علماً بأن مساحتها تشكل نحو نصف مساحة المملكة. ويمتاز المجتمع الأردني بأنه فتي سكانياً، حيث أن حوالي (38%) من سكانه من فئة أقل من (15) سنة مقابل نصف هذا الرقم في المجتمعات المتقدمة، وحوالي (58%) في الفئة العمرية (15–64) و(4%) في الفئة (65) سنة فما فوق (دائرة الإحصاءات العامة، 2010).

أما **هيكل إدارة التنمية المحلية** في المملكة فيتكون من (12) محافظة (نظام التقسيمات الإدارية، 2000)، تضم (51) لواء و(38) قضاء، وهناك المجالس البلدية فيبلغ عددها (93) بلدية، إضافةً إلى أمانة عمان الكبرى، وتتوزع الفئات الرئيسية للبلديات بواقع (11) بلدية فئة أولى، و(47) بلدية فئة ثانية، و(28) بلدية فئة ثالثة، و(7) بلديات فئة رابعة، وبلغ إجمالي موازنات البلديات (باستثناء أمانة عمان الكبرى) نحو (190) مليون دينار. والشكل رقم (2) يوضح هذا الهيكل.

شكل رقم (2)



المصدر: إعداد الباحثة.

أولاً: الإدارة المركزية في الأردن:

تقوم المركزية على تجميع سلطة صنع القرار في يد حكومة واحدة في الدولة ممثلة بمجموع الوزراء دون مشاركة أية هيئات أخرى، وهذا يعني أن الحكومة المركزية تتولى إدارة شؤون البلاد بنفسها ومن خلال موظفين لا يتمتعون بسلطة صنع القرار وإنما يستندون إلى سلطتهم في العمل من الحكومة المركزية في المركز أو العاصمة والتي أناط بها الدستور هذه المهام (الزعبي، 1998).

وفي الأردن، تمثل الحكومة بمجلس الوزراء تعتبر الهيئة التنفيذية والإدارة العليا في الدولة، وهي المسؤولة عن إدارة شؤون الدولة الداخلية والخارجية. وتتبع الوزارات أسلوب التنظيم الهرمي الذي يكون على رأسه الوزير وتقسم إلى مديريات ودوائر ووحدات يعلو بعضها بعضاً في الدرجة ويراقب الأعلى منها الأدنى. ويتبع لمعظم الوزارات والمؤسسات الوطنية فروع في المحافظات.

ثانياً: الإدارة المحلية في المحافظات:

يتم تقسيم المملكة إداريا بموجب أنظمة يصدرها مجلس الوزراء بموافقة جلالة الملك وذلك استناداً إلى الدستور الأردني. وبناءً عليه تم تقسيم المملكة إلى وحدات إدارية هي: المحافظات، والألوية، والأقضية. ويعين لكل وحدة إدارية من هذه الوحدات حاكم إداري. ويسمى الحاكم الإداري للمحافظة محافظاً، وحاكم اللواء متصرفاً، بالإضافة إلى وجود مديراً للقضاء.

المحافظ يعد رئيس الإدارة العامة في محافظته وأعلى سلطة تنفيذية فيها ويعين بقرار من مجلس الوزراء بناءً على تنسيب وزير الداخلية على أن يقترن القرار بالإرادة الملكية السامية. ويحكم عمل المحافظ نظام التشكيلات الإدارية رقم (47) لعام 2000 حيث أوكل هذا النظام للمحافظ عدد من المهام التنموية بالإضافة إلى المهام الأمنية، تتمثل هذه المهام بالأمنية والإدارية، والرقابة والأشراف على سير العملية التنموية في المحافظة من خلال متابعة مؤسسات الدولة في المحافظة وبما يكفل توفير الخدمات الجيدة بأفضل السبل، والخدمات المحلية العامة كفتح الطرق وتوفير المياه وتنظيم المرافق العامة وتشجيع التعليم... الخ. ويترأس المحافظ وفقاً لنظام

التشكيلات الإدارية جهاز الإدارة العامة في المحافظة ويساعده في مهامه وواجباتــه كــل مــن المجلس التنفيذي والمجلس الاستشاري للمحافظة.

المجلس التنفيذي:

يتكون هذا المجلس من عضوية مدراء الدوائر الحكومية التنفيذية في المحافظات باستثناء المحاكم. وتناط بهذا المجلس مهام وضع المشاريع التي تعتبر ذات أولوية لتنفيذها خــلال الــسنة المالية وبيان كلف تلك المشاريع التقديرية وترتيب أولوياتها، بحيث يقوم المحافظ برفعها لإدراجها في الموازنة العامة في حالة إقرارها.

المجلس الاستشاري:

يتشكل المجلس الاستشاري من خمسة وعشرين عضواً يراعى في اختيارهم تمثيل الهيئات والمؤسسات غير الحكومية في المحافظة. ويتولى المجلس دراسة الشؤون المتعلقــة بالمحافظــة والتداول فيها وإصدار التوصيات المناسبة بشأنها بما في ذلك إبداء رأيه في الموازنــة الــسنوية الخاصة بالمحافظة قبل إقرارها من المجلس التنفيذي.

واقع إدارة التنمية في المحافظات:

يظهر واقع إدارة التنمية في المحافظات أن هناك مركزية عالية فــي صــناعة القــرار التنموي بالإضافة إلى التضارب والازدواجية في الصلاحيات، ففي حين تناط صــلاحية الــشأن التنموي بالمحافظ نجد أن المركز هو صاحب الكلمة الفصل في نوعية وكم المشاريع التــي يــتم تنفيذها على المستوى المحلي. الأمر الذي يحد من فاعلية الهيئات والأطر التنظيمية المحلية والتي وجدت أصلاً لتوفير قدرة أكبر على الوقوف على احتياجات المجتمعات المحلية والعمــل علــى تحقيقها. ويجعل من هذه الإدارات أدوات تنفيذية لبرامج المركز. وهذا الأمر يلقي بعدة تساؤلات حول جدوى وجود هذه الإدارات ومبرر استمرارها. كما يلاحظ أن مثل هذا التنظيم فــي ضــوء الممارسات الحالية لا يغدو وفي كثير من الأحيان عن كونه تنظيم شكلي لإدارة التنمية ليس فاعل بالدرجة المنشودة. الأمر الذي يدفع إلى التساؤل حول ماهية دور المجالس التنفيذية والاستشارية الموجودة في المحافظة في دفع عملية التنمية ؟ وهل تكمن الأسباب التــي تحــول دون قيامهــا

بواجباتها التنموية في قصور قدراتها المؤسسية، أم آليات عملها، أم مهامها وصلاحياتها وسلطاتها، وما جدوى رفع الموازنات المحلية في ضوء عدم وضوح العلاقة مع الموازنة العامة للدولة.

وينجم عن تدخل المركز في تحديد الأولويات المحلية جملة من الاختلالات التي يجمع الممارسون في العمل التنموي على عرقلتها لسير عمل المشاريع التنموية في المحافظة منها عدم كفاءة الإجراءات المتعلقة بالمناقصات المركزية العامة، والإجراءات البيروقراطية المتبعة في الإدارة والتمويل والمتابعة، والإخفاق في تأمين التمويل للمشروعات التي تم تحديدها وتطويرها، تنفيذ مشروعات غير ملائمة لا تلبي الاحتياجات المحلية.

وتتطلب إدارة العمل التنموي في المحافظات القدرة على الوصول إلى المعلومات الأمر الذي يتطلب بداية توفر كوادر مؤهلة ومدربة في مختلف المديريات القطاعية لتلبية الاحتياجات المحلية ذات الأولوية، وتوفير قاعدة بيانات شاملة تكون بمثابة أداة لصانع القرار لاتخاذ القرار المناسب وبصورة تكاملية مع باقي القطاعات الأخرى، ويكشف عن مواطن الميز النسبية والتنافسية والفرص الاستثمارية في المحافظات وهذه الكوادر غالباً ما تفتقر إليها الإدارات المحلية.

وتأكيداً على دور المحافظ والمستوى الوسيط في إدارة عملية التنمية فقد قام صاحب الجلالة الملك عبدالله الثاني بن الحسين بزيارة إلى محافظة عجلون بتاريخ 2002/2/19 أصدر خلالها توجيهاته الملكية السامية بضرورة تفعيل دور الحكام الإداريين لأدائهم بدورهم التنموي، حيث تم تكليفهم بتولي مسؤولية المتابعة والإشراف على تقدم سير العمل في المشاريع التنموية التي يتم تنفيذها في المحافظات.

ثالثاً: الإدارة المحلية في البلديات:

يتم تنظيم عمل البلديات في الأردن والبالغ عددها (93) بلدية بموجب قانون البلديات رقم (13) لسنة 2011، ويشتمل هذا القانون على عدد من المحاور التي تنظم شؤون البلديات عموماً منها؛ ادارة البلدية وتصنيفها، انتخاب مجلسها، وظائفها، مجالس الخدمات المشتركة، وتحديد علاقة البلدية بوزارة الشؤون البلدية، كما يتناول القانون بعض الشؤون المالية للبلدية.

وقد عرّف القانون البلدية بأنها "مؤسسة أهلية ذات استقلال مالي وإداري تحدث وتلغى وتعين حدود منطقتها ووظائفها وسلطاتها بمقتضى أحكام هذا القانون"، وتهدف إلى إعداد وتنفيذ ومتابعة الخطط والبرامج لتحقيق التنمية المستدامة بمشاركة المجتمعات المحلية وممارسة كل ما هو ذو طابع محلي تنموي وإدارة كافة الخدمات والمرافق والمشاريع المحلية المناطة بها بنفسها أو من خلال التشارك مع القطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المدني.

وعلى الرغم مما ورد في التعريف أعلاه فإن أكثر ما يلفت الانتباه بأن للبلديات قدرة محدودة لصنع القرار على المستوى المحلي، وعملياً لا تمتلك البلديات الأردنية استقلالاً لمواردها المالية، وقدرتها محدودة في تقديم الخدمات على الرغم من أن القانون أناط بها مسؤولية تقديم (28) خدمة. كما أنه ورغم درجة المركزية العالية والرقابة من المركز على الموارد المالية، فإن الحكومة الأردنية حاولت الحد من أزمة العجز المالي للبلديات ففي العام 2000 أعلنت (80%) من البلديات الأردني إفلاسها مالياً، مما أدى إلى تبني مشروع دمج البلديات الذي تم من خلاله دمج (328) بلدية لتصبح (99) بلدية وحالياً (93) بلدية بعد ان تم ضم (6) بلديات لأمانة عمان الكبرى.

وقد عملت الحكومة الأردنية خلال السنوات السابقة على تعزيز مفهوم التنمية المحلية بكافة جوانبها، سواء كان ذلك من خلال تنمية المحافظات والبلديات أو تعزيز الاقتصادات المحلية، (وزارة التخطيط والتعاون الدولي، 2010) وكان من أبرز الانجازات في مجال تمكين مؤسسات الإدارة المحلية، ما يلي:

1. إنشاء وحدات تنمية في مراكز المحافظات ورفدها بالكوادر والتقنيات اللازمة، وإعداد الإطار التنظيمي اللازم لعملها، وبناء قدراتها المؤسسية لإعداد الواقع الاقتصادي والاجتماعي للمحافظات، ومتابعة تنفيذ المشاريع الرأسمالية التنموية وتحديد المعيقات التي تعترض تنفيذها واتخاذ الإجراءات اللازمة لمعالجتها، ومتابعة أعمال المجالس التنفيذية والاستشارية ومتابعة القضايا التنموية التي تخص المحافظات في تلك المجالس. بالإضافة إلى تفعيل دور مراكز الدراسات الإستراتيجية والأكاديمية نحو مجالات التنمية المحلية في المحافظات المرتبطة بالدور التنموي للحكام الإداريين.
2. تمكين البلديات في مجالات الإصلاح المالي وتطوير البنية التحتية وتعزيز القدرات، وتقديم الخدمات بنوعية تتناسب مع احتياجات وأولويات المواطنين بصورة تشاركية، وتفعيل دورها في ريادة التخطيط التنموي والمساهمة في مكافحة الفقر، وبلورة الفرص الاقتصادية لتنفيذ مشاريع شراكة حقيقية مع القطاعين العام والخاص والقطاع الأهلي.

الإطار العام للتنمية المحلية في الأردن ضمن الخطط والبرامج الحكومية:

وعلى الرغم من الإنجازات المتحققة، إلا أن قطاع التنمية المحلية لا يزال يعاني من جملة من التحديات أبرزها ما تم تحديده في البرنامج التنفيذي التنموي الحكومي للأعوام (2011-20133) ضمن محور الرفاه الاجتماعي في قطاع التنمية المحلية على النحو التالي:

- التفاوت التنموي الاقتصادي والاجتماعي بين مختلف مناطق المملكة.
- اختلال التوزيع السكاني وارتفاع وتفاوت معدل الخصوبة بين مختلف مناطق المملكة.
- ارتفاع درجة المركزية في صنع وتنفيذ ومتابعة القرار التنموي وإعداد الموازنات.
- مديونية البلديات ومحدودية فاعلية دورها التنموي.
- نقص الكوادر المؤهلة على المستوى المحلي والإمكانيات المتاحة لهم.
- قلة توفر السيولة الكافية لموائمة العرض من أنواع منتجات التمويل الإقراضي مع متطلبات الفئات المستهدفة.

ويشير البرنامج إلى أنه سيتم العمل خلال المرحلة القادمة على ترسيخ مفهوم التنمية المحلية، وتحقيق درجة عالية من التوازن في توزيع مكتسبات التنمية بين مناطق المملكة، الوصول إلى مستوى أعلى من اللامركزية في العمل التنموي، وإشراك المواطنين في تنمية محلياتهم، حيث يستهدف هذا البرنامج تحقيق عدد من الأهداف الوطنية في مجال التنمية المحلية، وأبرز هذه الأهداف ما يلي:

1. تحسين مستوى الخدمات الأساسية المقدمة للمواطنين في المحافظات والبلديات.
2. التحول التدريجي لتطبيق اللامركزية في إدارة التنمية المحلية في المحافظات والبلديات.
3. إشراك المواطنين في تنمية محلياتهم.
4. توفير قواعد البيانات والمعلومات التنموية التفصيلية على مستوى المناطق في المملكة.
5. تشجيع القطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المدني لإقامة مشاريع استثمارية تنموية وإنتاجية في المحليات.
6. زيادة فرص التمويل المتاح لدعم المشاريع الصغيرة والمتوسطة للأفراد والمؤسسات وخاصة في المناطق الأشد فقراً.
7. رفع مستوى التأثير في القرارات المتعلقة بالسكان والتنمية للانتفاع من الفرصة السكانية.

وتسعى الوزارات والمؤسسات المعنية بالتنمية المحلية في الأردن، إلى التأكد من تطبيق عدد من السياسات لتحقيق أهدافها، وأبرز هذه السياسات ما يلي:

1. توجيه البلديات لتعزيز التكامل التنموي فيما بينها.
2. تفعيل النهج اللامركزي والدور التنموي للحكام الإداريين في المحافظات.
3. رفع القدرات المؤسسية لهيئات وإدارات التنمية المحلية.
4. ربط تمويل بنك تنمية المدن والقرى لمشاريع البلديات مع المدرج في خطط التنمية المحلية.
5. تعزيز الإنتاجية الاقتصادية والاجتماعية للأفراد والهيئات المحلية.
6. تشجيع القطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المدني لإقامة مشاريع استثمارية تنموية وإنتاجية بالشراكة مع البلديات.

7. كسب تأييد القيادات المحلية للقضايا السكانية المتعلقة بالفرصة السكانية وإدماجها في التخطيط على المستوى المحلي.

كما يشير ملخص الوضع المالي لمحور الرفاه الاجتماعي للأعوام (2011-2013) أن قطاع التنمية المحلية يستحوذ على ما نسبته (26%) من إجمالي الإنفاق المتوقع لقطاعات المحور على جملة البرامج والمشاريع التي ستحقق مؤشرات الأداء الرئيسية الموضوعة للوصول إلى الأهداف أعلاه، علماً بأن محور الرفاه الاجتماعي من أصل سبعة محاور رئيسية للبرنامج يستحوذ على ما نسبته (19%) من إجمالي الإنفاق المتوقع للأعوام الثلاثة المستهدفة، وذلك النحو التالي:

جدول رقم (3)
الإنفاق المتوقع على قطاع التنمية المحلية ضمن محور الرفاه الاجتماعي في البرنامج التنفيذي التنموي الحكومي للأعوام (2011-2013)

محور الرفاه الاجتماعي/ القطاع	الكلفة الكلية	الإنفاق المتوقع (ألف دينار)			
		2011	2012	2013	المجموع
قطاع الرعاية الصحية	916,698	176,303	203,611	131,969	511,883 (%44)
قطاع مكافحة الفقر والتنمية الاجتماعية	395,675	110,433	123,541	119,510	353,484 (%30)
قطاع التنمية المحلية	409,648	107,167	112,888	83,743	303,798 (%26)
المجموع الكلي للمحور	**1,722,021**	**393,903**	**440,040**	**335,222**	**1,169,165**

المصدر: وزارة التخطيط والتعاون الدولي، 2010.

2-3 المبحث الثاني: اللامركزية

تطبق الدول في إدارة شؤونها العامة أحد نظاميين إداريين، وهما الإدارة المركزية أو الإدارة اللامركزية، أو المزج بينهما، وسيتم من خلال هذا المبحث التعريف بأسلوب اللامركزية في الإدارة العامة لشؤون التنمية المحلية:

2-3-1 اللامركزية الإدارية والتخطيط من القاعدة للقمة:

إن نظام الإدارة اللامركزي هو الحالة أو الوضع الذي يعطى فيه حق المشاركة في اتخاذ القرار للمستويات الإدارية الدنيا دون أن يلغي ذلك حق الجهة المركزية للتخطيط في اتخاذ القرار، وبمعنى آخر فإن اللامركزية عبارة عن أسلوب في العمل والتنظيم ينطلق من مبدأ توزيع سلطات صنع القرار والصلاحيات بين السلطة المركزية وهيئات أخرى مستقلة (الزعبي، 1989).

2-3-2 أسباب تطبيق نظام الإدارة اللامركزية:

هناك أسباب عديدة دفعت كثير من دول العالم إلى اختيار تطبيق نظام الإدارة اللامركزية، وأبرز هذه الأسباب كما يراها (Kaelin، 1993):

- تحقيق إدارة أكثر فاعلية وكفاءة: حيث يتم من خلال اللامركزية تطويع البرامج الوطنية بسهولة أكبر إزاء الحاجات والمتطلبات المحلية، ومن جانب آخر فإن ازدياد مشاركة السكان على المستوى المحلي يدفع بالسلطات المركزية إلى توجيه سياساتها بحيث تلاءم الاحتياجات الفعلية للمجتمعات المحلية.
- حماية الديمقراطية والحقوق الشخصية، بسبب قرب عملية صنع القرار التنموي من السكان المحليين.
- فصل السلطات بين مستويات الحكومات المختلفة وتحقيق نظام من الضبط والتوازن بين هذه السلطات عبر التنافس، الأمر الذي يساعد على وضع حدود للحكومة المركزية إذا ما حاولت تجاوز أو إساءة استعمال صلاحيتها.
- حماية الأقليات العرقية والأقليات الأخرى عن طريق ضمان درجة معينة من الحكم الذاتي والاستقلالية.

2-3-3 متطلبات نجاح تطبيق اللامركزية:

لكي يتم إيجاد تخطيط إقليمي لا مركزي فاعل ومؤثر، فإنه لا بد من توفر عدة شروط هي (Kaelin، 1993):

- توفر الإرادة السياسية عند الحكومة المركزية من أجل التخلي عن جزء من صلاحياتها التخطيطية والتنموية لصالح هيئات تخطيط إقليمية، ولا بد أن تكون هذه الهيئات قادرة على حمل وتنفيذ هذه المسؤوليات الجديدة بشكل جيد وفعّال.
- تطبيق التخطيط الإقليمي اللامركزي الشامل، بمعنى أن منح الإدارات الإقليمية صلاحيات الإدارة والتخطيط لا يعني شيئاً إذا لم يرافقه نوع من اللامركزية المالية، أو على الأقل صلاحيات لتوليد إيرادات تمكّن الإدارة الإقليمية من إنجاز المهمات التخطيطية والتنموية الملقاة على عاتقها.
- ضرورة وجود دور واضح ومحدد في الإدارة الإقليمية للهيئات والجمعيات الأهلية وغير الحكومية.
- ضرورة بناء وعي وثقافة سياسية لدى سكان الأقاليم من قبل الحكومة المركزية عن مفهوم وأهمية وأهداف الإدارة اللامركزية.
- تزويد هيئات التخطيط الإقليمية بحاجاتها من البنى التحتية والكفاءات التي تمكنها من إنجاز مهماتها بكفاءة.

2-3-4 تحديات تطبيق سياسة اللامركزية (القبيلات، 2010):

1. إن اللامركزية بحد ذاتها لا تضمن إدارة أفضل للحكم، ففي الواقع تخلق اللامركزية غير الفاعلة أو غير الملائمة من المشكلات أكثر مما تحل، ولذا يتحتم تطبيق اللامركزية بعناية من أجل ضمان فاعلية للمؤسسات المحلية.

2. فقد تكون اللامركزية غير ملائمة أحيانا، وبالتالي تقود إلى تدني نوعية إدارة الحكم، ففي الدول الصغيرة جدا يحقق الحكم المركزي فاعلية أكبر عبر تنسيق عمل الحكومة المركزية، بدلا من إيجاد كيانات محلية مستقلة ذاتيا، وقد تقود اللامركزية إلى خسائر في وفورات الحجم وإلى عدم الاستقرار على مستوى الاقتصاد الكلي.
3. كما يمكن للامركزية الضريبية أن تستنزف الإيرادات المركزية حين تعجز الحكومة الوطنية عن ضبط الإنفاق العام. وقد تفتقر الحكومات المحلية إلى القدرة والخبرة الموجودتين لدى المؤسسات الوطنية.
4. لكن في المقابل قد يؤدي تطبيق اللامركزية من دون الانتباه الدقيق للامركزية الضريبية إلى انتكاس جهود الإصلاح فمن دون سيطرة أجهزة الحكم المحلي على إيراداتها وميزانياتها لن تتمكن من العمل باستقلال ذاتي، فالإيرادات المحلية تخلق قدرة رأسمالية يمكن إعادة توزيعها على البنية التحتية العامة وعلى الاقتصاد العام.
5. إن تنفيذ خطط ضريبية وخطط فاعلة للإيرادات تفترض مسبقا عملية تاريخية طويلة في مجال بناء الدولة، مما يعزز أهمية وفاعلية التخطيط والتصميم عند تطبيق اللامركزية.
6. من جهة ثانية توجد حجج متعارضة حيال تأثير اللامركزية على وحدة الدولة؛ إذ يذهب الكثير من الباحثين إلى أن اللامركزية تشكل خطرًا على الوحدة الوطنية لأنها تضعف الولاء للدولة، وتشجع ظهور حركات انفصالية. بينما يرى آخرون أن اللامركزية تزيد "الاستقرار السياسي والوحدة الوطنية عبر السماح للمواطنين بالتحكم في البرامج السياسية بشكل أفضل على المستوى المحلي.

2-3-5 مشروع اللامركزية المقترح في الأردن:

الخلفية:

تنفيذاً للرؤية الملكية السامية لصاحب الجلالة الهاشمية الملك عبد الله الثاني ابن الحسين التي أكد فيها على أهمية توسيع قاعدة المشاركة الشعبية في صنع القرار وتنفيذه وخاصة في المحافظات، وضرورة التفكير في أسلوب إدارة محلية يميل إلى اللامركزية، وذلك عند افتتاح جلالته للدورة العادية الثانية لمجلس الأمة الخامس عشر بتاريخ 2008/10/5 حيث تضمن خطاب جلالته في تلك المناسبة: " إن رؤيتنا للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، تسير جنبا إلى جنب، مع رؤيتنا في التنمية السياسية، التي تهدف إلى توسيع قاعدة المشاركة في عملية صنع القرار وتنفيذه، وتعزيز مبادئ المشاركة والمساءلة وتكافؤ الفرص. كما أن المشاركة في صنع القرار وتنفيذه، وخاصة في المحافظات، تستدعي التفكير في أسلوب إدارة محلية، يميل إلى اللامركزية، ويضمن سرعة وكفاءة التنفيذ " (وزارة الداخلية، 2010).

كما أكد جلالته عند لقائه مجموعة من الشخصيات الأردنية بتاريخ 2009/5/3 على ضرورة أن ينصب الجهد في تطبيق اللامركزية على مستوى المحافظات، بحيث يضمن التعاون والتنسيق بين المحافظة والحكومة ويأتي في إطار العمل المستمر من أجل تحقيق مصلحة الوطن وتقديم الأفضل للمواطن. حيث قام دولة رئيس الوزراء بتاريخ 2009/5/11 بتشكيل لجنة وزارية للامركزية في المحافظات، وارتأت هذه اللجنة أن يقوم مفهوم اللامركزية على أساس تفويض، ونقل، وإعادة توزيع الصلاحيات والمسؤوليات والموارد المتعلقة بالشؤون الإدارية والتنموية والخدمية ذات الطابع المحلي بين الحكومة والمحافظات والهيئات المحلية المنتخبة، وتعزيز مأسسة المشاركة الشعبية في تحديد الاحتياجات وترتيب الأولويات لتمكين المواطن من المشاركة في صنع واتخاذ القرار، ووضع الخطط اللازمة لتنفيذها ومتابعتها وتقييمها ووضع آليات لترسيخ مبادىء الشفافية والمساءلة والعدالة وأن تخضع هذه الهيئات والإدارات المحلية لأجهزة الرقابة الحكومية. وذلك انطلاقاً من الأهداف والمبررات التالية (وزارة الداخلية، 2010):

1. **تعزيز مشاركة المواطن في صنع القرار من اجل تطوير المسيرة الديمقراطية واستكمالاً لعملية الإصلاح السياسي والإداري:**

توسيع قاعدة المشاركة المؤثرة والفاعلة في صنع القرار وتنفيذه من اجل تعزيز المسيرة الديمقراطية للوطن، على أساس استكمال البرنامج الوطني لعملية الإصلاح السياسي والاقتصادي والإداري بتطوير قاعدة مشاركة حقيقية ومؤثرة للمواطن في صنع القرار عن طريق قيام المواطنين بالمحافظات إما بالترشح للمجالس المحلية المنتخبة أو المساهمة في اختيار ممثليهم في هذه المجالس مما يعزز مبدأ المشاركة والمساءلة وتكافؤ الفرص. وكذلك من اجل المساهمة في استكمال تعزيز دور المرأة في مختلف مناطق المملكة عن طريق مشاركتها بشكل فعّال في هيئات الإدارة المحلية المختلفة، وإعطاء الشباب دور حقيقي يسمح لهم بالمشاركة في عملية الإصلاح السياسي والإداري بشكل عملي مما يساهم في تنمية مدنهم وقراهم، إضافة الى تمكين مؤسسات العمل التطوعي ومؤسسات المجتمع المدني من الاضطلاع بأدوارها الفاعلة لدفع عجلة التنمية ورفع كفاءة المجتمعات المحلية مما يمكن من جسر فجوة الاتصال والتواصل بين المواطنين والحكومة.

2. **تعزيز التنمية المحلية الشاملة، والتوزيع العادل لعوائدها:**

إن ضعف الهياكل الاقتصادية والواقع الاجتماعي للمحافظات والبلديات والحاجة لتكثيف الجهد لتعزيز الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية المحلية والتركيز على خلق فرص العمل وتطوير المشاريع الصغيرة وآليات تمويلها، وتطوير استراتيجيات مكافحة الفقر، وزيادة معدلات دخل المواطنين في المحافظات والبلديات، كل ذلك يبرر تبنّي أسلوب لا مركزي يتيح المجال لتنسيق وتكامل جهود المحافظات والبلديات في مواجهة هذه التحديات، ويتيح الفرصة لخلق شراكات بين الجانبين من جهة وبين القطاع الخاص المحلي ومؤسسات المجتمع المدني من جهة أخرى، حيث ستتيح اللامركزية للمحافظات والبلديات مرونة أكبر في الاستجابة لاحتياجات المواطنين وتمكنها من عقد الشراكات مع القطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المدني لبناء وتنفيذ إستراتيجيات للتنمية المحلية الشاملة.

3. **رفع كفاءة وفعالية الإدارة المحلية والبلديات في تقديم الخدمات:**

رفع مستوى الخدمات على المستوى المحلي لتكون أكثر كفاءة وفعالية واستجابة وانعكاساً للاحتياجات الحقيقية للمواطنين وذلك لضعف فعالية وكفاءة نظام الإدارة المركزي في تنفيذ وتنسيق وموائمة هذه الخدمات مع احتياجات وطموح المواطنين.

4. رفع كفاءة أسلوب التخطيط وإعداد الموازنات المحلية:

تعزيز أسلوب وآليات إعداد الموازنات على المستوى المحلي من خلال إعطاء الإدارات المحلية في المحافظات صلاحية ومسؤولية اكبر في إعداد موازناتها، وتشجيع مشاركة المواطنين في تحديد احتياجاتهم وأولوياتهم ومنحهم القدرة في التأثير على إعداد الخطط والموازنات وتوجيه الإنفاق، ومن المتوقع أن تلعب المجالس المحلية في المحافظات والبلديات دور مؤثراً وايجابياً في تحديد الاحتياجات والأولويات المحلية وتوجيه الخطط والموازنات المحلية نحو تحقيقها مع الأخذ بعين الاعتبار الموارد المتاحة على المستوى الوطني والمحلي.

أبرز ملامح المشروع المقترح لتعزيز اللامركزية في إدارة التنمية المحلية في المحافظات:

في ضوء ما تم تحديده سابقاً من منطلقات عمل، واستناداً للمرجعيات والمرتكزات، والأهـداف المحددة لمشروع اللامركزية، فقد قامت اللجنة الوزارية لمشروع اللامركزية بتحديد نطاق عملها بتطبيق اللامركزية على مستوى المحافظات (وزارة الداخلية، 2011) وفقاً لما يلي:

أولاً: إعادة النظر في **هياكل الإدارة المحلية** ومهامها واختصاصاتها وارتباطاتها في إطار المحافظـة بما يحقق التكامل والانسجام في أداء دورها وذلك من خلال إيجاد بنية مؤسسية وتنظيمية داخل المحافظات تتوافق مع التوجه اللامركزي وتراعي متطلبات العلاقة مع المركز مـن النـواحي القانونية والإدارية والمالية والتنموية؛ وذلك من خلال:

1- إعادة تعريف **دور المحافظ** في إطار أهداف مشروع اللامركزية كرئيس للإدارة العامة في المحافظة وكحلقة وصل بين الحكومة والمجالس المحلية ومؤسسات الإدارة في المحافظـة وبما يضمن فعالية الدور التنموي له.

2- إعادة النظر في **مجالس المحافظات** وآلية تشكيلها وعملها بحيث:

- يكون لكل محافظة مجلس محلي منتخب، يعبر عن إرادة واحتياجات وأولويات سكانها ويضمن تمثيل كافة شرائحهم.
- إعادة النظر بدور المجلس التنفيذي في المحافظة، بالشكل الذي يضمن تعزيز كفاءته وفاعليتـه وإدارته.
- توفير الأدوات القانونية والتنظيمية اللازمة لتمكين المحافظ من القيام بدوره التنموي الجديد.

3- إيجاد **مجلس محلي للمحافظة** يجمع في عضويته أعضاء منتخبين ومعينين كما يتمتع بصفة التمثيل القطاعي ويعمل المجلس من خلال نظام انتخابه وقانونه على تعزيز دور رسم السياسات في الشأن التنموي على المستوى المحلي بما في ذلك ترتيب الأولويات وفق نهج تشاركي وتوجيه الخطط والبرامج التنفيذية لها على المستوى المحلي وذلك من خلال:

- مراعاة الجمع بين الانتخاب والتعيين لاستدراك أية خبرات وكفاءات لم يتم فرزها من خلال الانتخاب.
- تمثيل المرأة بنسبة (20%) من الأعضاء المنتخبين.
- مراعاة التأهيل الأكاديمي في عضوية المجلس.
- فصل رئاسة المجلس المحلي عن المحافظ.
- تكامل مهامه ووظائفه مع المجلس التنفيذي والمجالس البلدية في المحافظة.

ثانياً: إحداث تغيير في آليات وأسلوب عمل الإدارات المحلية والبلديات وذلك من خلال تعزيز قدرتها على تحديد الأولويات المختلفة على الصعيد الإداري والتنموي والاقتصادي والاجتماعي والخدمي.

أما بالنسبة لملخص مكونات مشروع اللامركزية فهي كما يلي:

- المحافظ: ويتم تعيينه بقرار من مجلس الوزراء بناءً على تنسيب وزير الداخلية على أن يقترن قرار التعيين بالإرادة الملكية السامية. كما احتوى المقترح على مهام وصلاحيات المحافظ (11 مهمة).
- المجلس المحلي: سيتم تشكيله على مستوى كل محافظة لمدة أربعة سنوات، حيث سيضم في عضويته ثلاثين عضواً، سيتم انتخاب عشرين منهم انتخاباً سرياً مباشراً، في حين سيتم تعيين العشرة الآخرين بقرار من مجلس الوزراء بناءً على تنسيب الوزير وتوصية من المحافظ. وسيخصص أربعة مقاعد ككوته نسائية من المقاعد العشرين التي سيتم انتخابها، كما احتوى المقترح على مهام وصلاحيات المجلس المحلي (14 مهمة) وشروط العضوية.
- المجلس التنفيذي: سيتم تشكيله في كل محافظة برئاسة المحافظ وعضوية مدراء المديريات القطاعية في المحافظة بالإضافة إلى ثلاثة من المدراء التنفيذيين للبلديات، كما احتوى المقترح على مهام وصلاحيات المجلس التنفيذي (12 مهمة).

والجدول التالي يبين مقارنة المهام والمسؤوليات بين المجالس المحلية المنتخبة والمجالس التنفيذية المقترحة ضمن وثيقة مشروع اللامركزية:

جدول رقم (4)
مقارنة المهام والمسؤوليات بين المجالس المحلية المنتخبة والمجالس التنفيذية المقترحة ضمن وثيقة مشروع اللامركزية

مهام المجلس التنفيذي	مهام المجلس المحلي المنتخب
إعداد مشاريع الخطط الإستراتيجية والتنفيذية اللازمة والمتعلقة بالمحافظة والتأكد من انسجامها مع الاستراتيجيات والخطط الوطنية ورفعها إلى المجلس المحلي لاتخاذ القرار المناسب بشأنها	تحديد احتياجات المحافظة من المشاريع التنموية والخدمية المرفوعة إليه من المجلس التنفيذي وتحديد أولوياتها.
	إقرار الخطط الاقتصادية والاجتماعية والمشاريع والبرامج المنبثقة عنها والتأكد من تنفيذها.
إعداد مشروع موازنة المحافظة ضمن السقوف المحددة من وزارة المالية/ دائرة الموازنة العامة وجدول الوظائف العامة في المحافظة واتخاذ الإجراءات اللازمة حسب الأصول، ويقوم بعد ذلك بإحالته إلى المجلس المحلي	إقرار مشروع موازنة المحافظة ضمن السقوف المحددة لها من وزارة المالية/ الموازنة العامة تمهيداً لإدراجها في الموازنة العامة وفق إجراءات إعداد الموازنة العامة للدولة.
دراسة وتقييم المقترحات المتعلقة بالمخططات الشمولية التنموية والتخطيط العمراني ومشاريع الإسكان والمشروعات الاستثمارية المنوي إقامتها وإحالتها إلى المجلس المحلي لمناقشتها.	إقرار المشاريع الخدمية والاستثمارية المقدمة له من المجلس التنفيذي بعد استكمال الإجراءات اللازمة وفق القوانين المعمول بها.
	اقتراح المشاريع التنموية التي تعود بالنفع العام على المحافظة ورفعها إلى الجهات الرسمية ذات العلاقة لدراستها
إعداد تقارير عن تقدم سير العمل في المشروعات والخدمات وإحالتها إلى المجلس المحلي لمناقشتها.	مناقشة تقارير عمليات تنفيذ المشاريع والخطط والبرامج التي تتولى أجهزة المحافظة تنفيذها بما لا يتعارض مع عمل أجهزة الرقابة الحكومية المختصة.
دراسة وبحث ما يحيله إليه المحافظ أو المجلس المحلي من موضوعات. اقتراح مشروعات الاستملاك للمنفعة العامة على أن تصدر وفقا لقانون الاستملاك.	إبداء الرأي في الموضوعات التي يرى المحافظ أو الوزراء المختصون استشارته فيها.
–	اقتراح إنشاء مشاريع استثمارية والقيام بمشروعات مشتركة مع المحافظات الأخرى بموافقة الجهات المختصة.
وضع الأسس التي تكفل حسن سير عمل الأجهزة الإدارية والتنفيذية في المحافظة.	وضع الأسس اللازمة لإدارة المرافق والمشروعات الحكومية التي تعهد الحكومة بإدارتها إلى المحافظة أو الأجهزة الحكومية فيها.
	وضع التوصيات والمقترحات للجهات المختصة بما يكفل تحسين أداء أجهزة الوزارات والمؤسسات العامة العاملة ضمن المحافظة وضمان حسن تعاملها مع المواطنين.

مهام المجلس التنفيذي	مهام المجلس المحلي المنتخب
اتخاذ الإجراءات اللازمة لتنفيذ القرارات والتوصيات الصادرة عن المجلس المحلي أو أي من المديريات التنفيذية الحكومية في المحافظة والتي تندرج ضمن اختصاصه.	متابعة ومراقبة تنفيذ المهام الموكلة له بموجب هذه المادة استناداً لتقارير سير العمل التي يرفعها المجلس التنفيذي له.
التنسيق مع الهيئات والمؤسسات الرسمية والعامة ذات الاختصاص في الخطط والبرامج التي تتولاها.	–
تقديم التوصيات لاستثمار أراضي الخزينة وإحالتها للمجلس المحلي.	–

المصدر: وزارة الداخلية، 2011.

وفيما يلي ملخص الإطار العام لقانون المجالس المحلية وفق صيغته المقترحة:

الباب	موضوع الباب	رقم الفصل	عنوان الفصل	رقم المادة	عدد المواد
الأول	المجلس المحلي	الفصل الأول	تشكيل المجلس	3- 4	2
		الفصل الثاني	انتخاب المجلس	5 – 44	40
		الفصل الثالث	جرائم الانتخاب وعقوباتها	45- 49	5
		الفصل الرابع	انعقاد المجلس	50- 52	3
		الفصل الخامس	مهام المجلس	53	1
		الفصل السادس	حالات انتهاء العضوية	54	1
		الفصل السابع	حل المجلس	55	1
الثاني	المجلس التنفيذي	الفصل الأول	تشكيل المجلس	56	1
		الفصل الثاني	مهام المجلس	57	1
الثالث	المحافظ واختصاصاته	–	–	58	1
الرابع	أحكام عامة	–	–	59-63	5
المجموع: (4) أبواب رئيسية، و(9) فصول فرعية، و(63) مادة *					**61**

ملاحظات حول الإطار العام لمشروع قانون المجالس المحلية لعام 2010:

- المادة رقم (1): اسم القانون، والمادة رقم (2): التعريفات: هناك (5) تعريفات تنموية (الوزير، الوزارة، المجلس المحلي، المجلس التنفيذي، الحاكم الإداري)، و(15) تعريف خاص بالإجراءات الانتخابية.
- هناك (41) مادة من أصل (63) مادة القانون تتحدث عن الإجراءات الانتخابية، أي ما نسبته (65%) من إجمالي عدد مواد مشروع، وهي مشابهة للإجراءات الانتخابية النيابية.
- لم يتم تضمين الأسباب الموجبة للقانون التي تعتبر وفق العرف التشريعي الأردني جزء من وثائق مشاريع القوانين.

إلا أن القراءة التحليلية لوثيقة مشروع اللامركزية تسترعي النظر إلى أنه لا بد من إعادة التركيـز على عدد من القضايا لضمان نجاح تطبيق نهج اللامركزية في إدارة التنميـة المحليـة فـي الأردن، وأبرزها من وجهة نظر الباحثة:

- ضرورة وجود آثار تنموية ملموسة تعزز ثقة المواطنين بهذا النهج، وذلك من خلال مشاركة المواطنين في عملية صنع القرار وتحديد الأولويات على المستوى، وعكس تلك الأولويات في الخطط والبرامج التنفيذية، والعمل على تنفيذ تلك الوليات لكي يتلمس المواطن علـى أرض الواقع الاستجابة لاحتياجاته ومطالبه، وتطبيق مبدأ المساءلة والشفافية من خلال إتاحة المجال لاطلاع المواطنين على المناقشات والقرارات التي تتخذ على مستوى الهياكل المحلية، كما أنه من الممكن تطبيق مبدأ الاستفتاء حول القضايا المحلة.
- انتهاج سياسة التطبيق التدريجي لمستويات ومراحل اللامركزية مع الأخذ بعين الاعتبار مبدأ التجربة والخطأ قبل الانتقال إلى المرحلة الأخرى، مع التركيز وفي كل مرحلة على مجالات الاهتمام التالية وحسب ما ينسجم مع المتطلبات تنفيذية لكل مرحلة:
  - تطوير فعالية وكفاية النظام الإداري على تقديم الخدمات الأساسية.
  - زيادة فعالية الموازنة المالية محلياً.
  - تعزيز مبدأ المشاركة الشعبية.
  - الحاجة لتعظيم تنمية الاقتصاد المحلي من خلال الشراكة مع الحكومة والقطاع الخاص.
- توضيح العلاقة الأفقية والعمودية والمهام المناطة بكل هيكل إداري من حيث وجود نظام إدارة محلية يحدد مسؤوليات ومهام كل هيكل إداري ويوضح المسار التنسيقي وآلية اتخاذ القرار.
- توفير قدرات مؤسسية كافية من حيث وجود موارد بشرية مؤهلة بالقدر الذي يمكنهـا مـن ممارسة إدارة التنمية المحلية وفي كافة المجالات.
- تقليل الممارسات البيروقراطية ووجود نظام يوضح مسار تقديم الخدمة والإجراءات الخاصة بها من ناحية الوقت والكلفة والوثائق الرسمية المطلوبة لكل معاملة أو خدمة.

الفصل الثالث

عرض بيانات الدراسة وتحليلها

الفصل الثالث

عرض بيانات الدراسة وتحليلها

يتضمن هذا الفصل وصف لخصائص أفراد عينة الدراسة وتحليل إجابات أفراد العينة عن أسئلة الدراسة، والتحقق من صحة فرضياتها ومناقشتها.

أولا: وصف خصائص عينة الدراسة:

لوصف خصائص عينة الدراسة، تم استخدام التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة كما هو مبين في الجدول رقم (5):

الجدول رقم (5)

توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات الوسيطة/ العوامل الشخصية والوظيفية

الرقم	المتغير	المستوى	التكرار	النسبة المئوية (%)
1	النوع الاجتماعي	ذكر	414	100
		أنثى	0	0
		المجموع	**414**	**100**
2	العمر	أقل من (30) سنة	0	0
		من (30 – 40) سنة	66	15.9
		من (41 – 50) سنة.	171	41.3
		(51) سنة أكثر.	177	42.8
		المجموع	**414**	**100**
3	المؤهل العلمي	دبلوم متوسط فما دون.	27	6.5
		بكالوريوس.	168	40.6
		دبلوم عالي.	77	18.6
		ماجستير فأكثر.	142	34.3
		المجموع	**414**	**100**
4	عدد سنوات الخبرة	أقل من (5) سنوات.	0	0
		من (5 – 10) سنوات.	14	3.4
		من (11– 20) سنة.	119	28.7
		(21) سنة فأكثر.	281	67.9
		المجموع	**414**	**100**
5	المسمى الوظيفي	محافظ	12	2.9
		مساعد محافظ لشؤون التنمية	12	2.9
		عضو مجلس تنفيذي	207	50.0
		عضو مجلس استشاري	183	44.2
		المجموع	**414**	**100**

الرقم	المتغير	المستوى		التكرار	النسبة المئوية (%)
6	مكان العمل/ المحافظة	محافظات الشمال	إربد	32	7.7
			المفرق	39	9.4
			عجلون	24	5.8
			جرش	20	4.8
		محافظات الوسط	العاصمة	36	8.7
			الزرقاء	43	10.4
			البلقاء	33	8.0
			مأدبا	26	6.3
		محافظات الجنوب	الكرك	39	9.4
			الطفيلة	43	10.4
			معان	46	11.1
			العقبة	33	8.0
		المجموع		**414**	**100**

1- النوع الاجتماعي: يوضح الجدول رقم (5) أنه قد بلغ عدد الذكور في عينة الدراسة (414) بنسبة مئوية (100%)، حيث لم يكن هناك إناث ضمن الأفراد الذين استجابوا لاستبيان الدراسة. علماً بأنه لا يوجد إناث ضمن فئة المحافظين ومساعديهم لشؤون التنمية، وهناك (14) سيدة ضمن أعضاء المجالس التنفيذية تشكل ما نسبته (4.2%) من مجموع أعضاء المجالس التنفيذية في كافة محافظات المملكة، و(21) سيدة ضمن أعضاء المجالس الاستشارية تشكل ما نسبته (7.5%) من مجموع أعضاء المجالس الاستشارية في المحافظات، ونسبة الإناث بشكل عام في مجتمع الدراسة المستهدف كانت تشكل (5.3%) وذلك كما هو موضح في الملحق رقم (2).

2- العمر: يبين الجدول رقم (5) أنه قد بلغت أعلى نسبة مئوية لتوزيع أفراد العينة تبعاً لمتغير العمر قد بلغت (42.8) للفئة العمرية (51) سنة فأكثر، بينما بلغت أدنى نسبة مئوية (15.9%) للفئة العمرية (من 30-40) سنة علماً بأنه لا يوجد قيادات إدارية محلية ضمن الفئة العمرية أقل من (30) سنة. وهذا يشير إلى أن تبوء مناصب القيادات الإدارية المحلية يحتاج إلى عدد سنوات خدمة أكثر وبالتالي أعماراً سنية أكبر.

3- المؤهل التعليمي: يشير الجدول رقم (5) إلى أن أعلى نسبة مئوية لتوزيع أفراد العينة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي بلغت (40.6%) لحملة مؤهل (البكالوريوس)، بينما بلغت أدنى نسبة مئوية (6.5%) لحملة مؤهل (دبلوم فما دون)، علماً بأن حملة شهادة الماجستير فأكثر قد بلغت

(34.3%). ويعزى ذلك إلى الأهمية التي يولها الأردن للتعليم العالي، ومتطلبات نظام الخدمة المدنية الأردني، والذي يقتضي شروط ومؤهلات تعليمية متقدمة لشاغلي وظائف القيادات الإدارية.

4- عدد سنوات الخبرة: يبين الجدول رقم (5) أنه قد بلغت أعلى نسبة مئوية لتوزيع أفراد العينة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة قد بلغت (67.9%) وذلك لفئة الخبرة (21) سنة فأكثر، بينما بلغت أدنى نسبة مئوية (3.4) لفئة سنوات الخبرة (من 5-10) سنوات، علماً بأن لم يكن هناك قيادات إدارية محلية ضمن فئة عدد سنوات الخبرة (5) سنوات أو أقل. وهذا يشير إلى أن تبوء مناصب القيادات الإدارية المحلية يتطلب تمتع شاغل الوظيفة بعدد سنوات من الخبرة.

5- المسمى الوظيفي: يبين الجدول رقم (5) أنه قد بلغت أعلى نسبة مئوية لتوزيع أفراد العينة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي قد بلغت (50%) وذلك لفئة (أعضاء المجالس التنفيذية)، بينما بلغت أدنى نسبة مئوية (2.9%) للمسمى الوظيفي من فئتي (المحافظ، ومساعد المحافظ لشؤون التنمية). علماً بأن نسبة مجموع أعضاء المجالس الاستشارية قد شكل (44.2%) من عينة الدراسة. وهذا يشير إلى نسبة استجابة مقبولة من الفئات المستهدفة وتوزيع متجانس يمكن البناء عيه في تعميم نتائج الدراسة عن فئات القيادات الإدارية المحلية في المحافظات.

6- مكان العمل: يبين الجدول رقم (5) أنه قد بلغت أعلى نسبة مئوية لتوزيع أفراد العينة تبعاً لمتغير مكان العمل في محافظة معان بنسبة (11%) تليها محافظتي الزرقاء والطفيلة بنسبة (10.4%)، بينما بلغت أدنى نسبة مئوية (4.8%) لمكان العمل في محافظة جرش، تليها محافظة عجلون بنسبة (5.8%). وهذا يشير إلى أن نسبة الاستجابة لتعبئة استبيان الدراسة قد وصلت حدها الأعلى في محافظات الجنوب بمعدل (38.8%)، تليها محافظات وسط المملكة بنسبة (33.3%)، وفي حدها الأدنى بنسبة (27.9%) في محافظات شمال الأردن. إلا أنه بشكل عام يلاحظ أنه قد تم تسجيل نسبة استجابة واهتمام أعلى كلما بعدت المسافة بين المحافظة ومركز العاصمة عمان.

ثانياً: تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة:

لمعرفة اتجاهات القيادات الإدارية المحلية في الأردن نحو مشروع اللامركزية، فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع المتغيرات المستقلة في نموذج الدراسة، وهي: تشكيل المجالس المحلية، ومهام المجالس المحلية، وتشكيل المجالس التنفيذية، ومهام المجالس التنفيذي، ومهام واختصاصات المحافظ.

ويوضح الجدول رقم (6) المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والرتبة ودرجة الاتجاه نحو أبعاد مشروع اللامركزية المقترح في المحافظات على النحو التالي:

الجدول رقم (6)

ملخص المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات نحو أبعاد مشروع اللامركزية

T- Test: One-Sample Statistics

<table>
<tr><th>الرقم</th><th colspan="2">البعد</th><th>المتوسط الحسابي</th><th>الانحراف المعياري</th><th>الخطأ المعياري</th><th>الرتبة</th><th>درجة الأهمية</th></tr>
<tr><td>1</td><td rowspan="2">المجالس المحلية</td><td>التشكيل</td><td>3.8646</td><td>0.43287</td><td>0.02127</td><td>1</td><td>5</td></tr>
<tr><td>2</td><td>المهام</td><td>4.2770</td><td>0.54657</td><td>0.02686</td><td>3</td><td>3</td></tr>
<tr><td></td><td colspan="2"></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>3</td><td rowspan="2">المجالس التنفيذية</td><td>التشكيل</td><td>4.2488</td><td>0.71841</td><td>0.03531</td><td>2</td><td>4</td></tr>
<tr><td>4</td><td>المهام</td><td>4.3234</td><td>0.40922</td><td>0.02011</td><td>5</td><td>1</td></tr>
<tr><td></td><td colspan="2"></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>5</td><td colspan="2">مهام المحافظ واختصاصاته</td><td>4.3082</td><td>0.58841</td><td>0.02892</td><td>4</td><td>2</td></tr>
<tr><td colspan="3">مشروع اللامركزية ككل</td><td>4.1040</td><td>0.33364</td><td>0.01640</td><td colspan="2"></td></tr>
</table>

يظهر من الجدول رقم (6) أن المتوسطات الحسابية لأبعاد مشروع اللامركزية في المحافظات تراوحت بين (4.3234) حيث كان أعلاها لبعد (مهام المجالس التنفيذية)، وبلغ أدناها (3.8646) لبعد (تشكيل المجالس المحلية)، وبلغ المتوسط الحسابي لاتجاهات القيادات الإدارية المحلية في المحافظات نحو مشروع اللامركزية ككل (4.1040) بدرجة اتجاه مرتفعة.

ولتوضيح ذلك بشكل مفصل تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاتجاه لكل بعد من أبعاد مشروع اللامركزية في المحافظات.

أولاً: إجابات أفراد عينة الدراسة عن الفقرات المتعلقة بتشكيل المجالس المحلية:

يوضح الجدول رقم (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة اتجاه القيادات الإدارية المحلية في الأردن نحو بعد تشكيل المجالس المحلية في مشروع اللامركزية:

الجدول رقم (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد تشكيل المجالس المحلية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الاتجاه
1	يكون لكل محافظة مجلس محلي يتألف من (30) عضواً.	4.2488	0.87108	25	مرتفعة
2	يجري انتخاب (20) عضو للمجلس المحلي انتخاباً سرياً مباشراً.	3.9541	1.22537	15	مرتفعة
3	يختار مجلس الوزراء (10) أعضاء في المجلس المحلي.	3.2754	1.27046	3	متوسطة
4	يتم تعيين (10) أعضاء في المجلس المحلي بناءً على تنسيب وزير الداخلية مستنداً إلى توصية من المحافظ وذلك من ذوي الخبرة.	3.7101	1.28807	7	مرتفعة
5	يخصص (16) مقعداً للحاصلين على أعلى الأصوات.	3.9976	1.00483	18	مرتفعة
6	يخصص للنساء (4) مقاعد إضافية.	3.2802	1.40692	4	متوسطة
7	يخصص للنساء (4) مقاعد إضافية للمرشحات اللواتي حصلن على أعلى نسبة من عدد أصوات المقترعين من غير الناجحات.	2.6329	1.33874	1	متوسطة
8	إذا لم يتقدم العدد المطلوب من المرشحات أو لم يتوافر العدد الذي يساوي هذه النسبة من عدد أعضاء المجلس المنتخبين لإشغالها، فيتم التعيين بقرار من مجلس الوزراء بناء على تنسيب وزير الداخلية.	2.8043	1.30110	2	متوسطة
9	يجري تحديد المقاعد الإضافية للمرأة وفقا لنسبة عدد الأصوات التي نالتها كل مرشحة من مجموع أصوات المقترعين في الدائرة الانتخابية التي ترشحت فيها، ويعتبر فائزاً بهذه المقاعد المرشحات اللواتي حصلن على أعلى النسب في جميع الدوائر	3.4734	1.42037	5	متوسطة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الاتجاه
	الانتخابية في المحافظة.				
10	يجري اختيار الأعضاء المعينين في المجلس المحلي من الفئات التالية على أن يراعى أن يكونوا من الأشخاص المنتخبين الممثلين لهذه الفئات كلما كان ذلك ممكناً:	3.8285	0.90308	12	مرتفعة
11	1- رؤساء المجالس البلدية في المحافظة ويمثلون بثلاثة أعضاء كحد أعلى يتم اختيارهم من قبل المجلس التنسيقي لرؤساء البلديات في المحافظة.	3.5894	1.06926	6	متوسطة
12	2- الغرف التجارية أو الصناعية أو البنوك أو الشركات.	3.7126	1.11211	8	مرتفعة
13	3 – مؤسسات المجتمع المدني والنقابات المهنية.	3.7947	0.69858	11	مرتفعة
14	4- الأكاديميون العاملون في مؤسسات التعليم العالي التي يقع مقرها في المحافظة.	3.7198	0.96111	9	مرتفعة
15	5- الاتحادات والهيئات الممثلة للقطاعين النسائي والشبابي.	3.8502	0.99965	13	مرتفعة
16	6- ذوو الخبرة والاختصاص في مجالات التنمية المحلية.	4.1908	0.84933	24	مرتفعة
17	7- ممثلين عن فئات المجتمع ممن لم يمثلوا من خلال الانتخاب	3.8937	1.00522	14	مرتفعة
18	تكون مدة المجلس المحلي (4) سنوات شمسية تبدأ في اليوم التالي من إعلان أسماء الفائزين في الانتخابات.	4.3043	1.02470	27	مرتفعة
19	لمجلس الوزراء بناء على تنسيب وزير الداخلية لأسباب مبررة حل المجلس المحلي قبل انتهاء مدة دورته والدعوة لإجراء انتخابات خلال مدة ثلاثة أشهر إذا كانت المدة المتبقية لانتهاء ولايته تزيد على سنة.	4.0676	1.06235	21	مرتفعة
20	يدعو المحافظ المجلس المحلي لعقد أول اجتماع له خلال أسبوعين من تاريخ إعلان نتائج الانتخابات، ويرأس الجلسة أكبر الأعضاء سناً.	4.4227	0.78272	29	مرتفعة
21	يقوم المجلس المحلي بانتخاب	4.4903	0.68795	30	مرتفعة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الاتجاه
	رئيس له ونائب للرئيس من بين أعضاءه.				
22	يشترط في رئيس المجلس المحلي أن يكون من الأعضاء المنتخبين.	4.0652	0.93782	20	مرتفعة
23	يكون مقر المجلس المحلي ولجانه في مركز المحافظة.	4.3357	0.77230	28	مرتفعة
24	يُلحق بالمجلس المحلي عدد من الموظفين.	4.1014	0.92809	22	مرتفعة
25	يخصص للمجلس المحلي في موازنة المحافظة السنوية ما يكفي لإدامة عملة ويكون رئيسه آمر الصرف.	4.1812	0.78332	23	مرتفعة
26	يخضع المجلس المحلي لتدقيق ديوان المحاسبة.	4.2754	0.95746	26	مرتفعة
27	لمجلس الوزراء بناء على تنسيب وزير الداخلية لأسباب مبررة حل المجلس المحلي قبل انتهاء مدة دورته والدعوة لإجراء انتخابات خلال مدة ثلاثة أشهر إذا كانت المدة المتبقية لانتهاء ولايته تزيد على سنة.	4.0266	1.05388	19	مرتفعة
28	إذا نشأ خلاف بين المجلس المحلي والمجلس التنفيذي في المحافظة حول أي من المسائل المتعلقة بالمحافظة، يجوز لرئيس المجلس المحلي أو للمحافظ إحالة هذا الخلاف إلى مجلس الوزراء للفصل فيه بعد أن يقدم كل منهما وجهة نظره بشأن هذا الخلاف.	3.9638	0.98470	16	مرتفعة
29	تقسم كل محافظة في المملكة إلى دوائر انتخابية ودوائر فرعية فيها ويخصص مقعد واحد لكل دائرة فرعية بموجب نظام يصدر لهذه الغاية.	3.9734	1.22594	17	مرتفعة
30	يشترط في المتقدم بطلب الترشيح لعضوية المجلس المحلي أن يكون قد أتم (25) سنة شمسية من عمره عند نهاية مدة الترشيح.	3.7729	1.43685	10	مرتفعة
	المتوسط العام	**3.8646**	**0.43287**		

يتضح من الجدول رقم (7) أن المتوسط العام لبعد تشكيل المجالس المحلية قد بلغ (3.8646)، وبدرجة اتجاه مرتفعة. وجاءت الفقرات ألاثنتي عشرة التالية بأعلى متوسط حسابي وبدرجة اتجاه مرتفعة من أصل (24) فقرة حازت على نفس درجة الاتجاه المرتفعة كما يلي:

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي
21	يقوم المجلس المحلي بانتخاب رئيس له ونائب للرئيس من بين أعضاءه.	4.4903
20	يدعو المحافظ المجلس المحلي لعقد أول اجتماع له خلال أسبوعين من تاريخ إعلان نتائج الانتخابات، ويرأس الجلسة أكبر الأعضاء سناً.	4.4227
23	يكون مقر المجلس المحلي ولجانه في مركز المحافظة.	4.3357
18	تكون مدة المجلس المحلي (4) سنوات شمسية تبدأ في اليوم التالي من إعلان أسماء الفائزين في الانتخابات.	4.3043
26	يخضع المجلس المحلي لتدقيق ديوان المحاسبة.	4.2754
1	يكون لكل محافظة مجلس محلي يتألف من (30) عضواً.	4.2488
16	عضوية ذوو الخبرة والاختصاص في مجالات التنمية المحلية.	4.1908
25	يخصص للمجلس المحلي في موازنة المحافظة السنوية ما يكفي لإدامة عملة ويكون رئيسه آمر الصرف.	4.1812
24	يُلحق بالمجلس المحلي عدد من الموظفين.	4.1014
19	لمجلس الوزراء بناء على تنسيب وزير الداخلية لأسباب مبررة حل المجلس المحلي قبل انتهاء مدة دورته والدعوة لإجراء انتخابات خلال مدة ثلاثة أشهر إذا كانت المدة المتبقية لانتهاء ولايته تزيد على سنة.	4.0676
22	يشترط في رئيس المجلس المحلي أن يكون من الأعضاء المنتخبين.	4.0652
5	يخصص (16) مقعداً للحاصلين على أعلى الأصوات.	3.9976

بينما جاءت (6) فقرات بدرجة اتجاه متوسطة وهي على النحو الآتي:

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي
7	يخصص للنساء (4) مقاعد إضافية للمرشحات اللواتي حصلن على أعلى نسبة من عدد أصوات المقترعين من غير الناجحات.	2.6329
8	إذا لم يتقدم العدد المطلوب من المرشحات أو لم يتوافر العدد الذي يساوي هذه النسبة من عدد أعضاء المجلس المنتخبين لإشغالها، فيتم التعيين بقرار من مجلس الوزراء بناء على تنسيب وزير الداخلية.	2.8043
3	يختار مجلس الوزراء (10) أعضاء في المجلس المحلي.	3.2754
6	يخصص للنساء (4) مقاعد إضافية.	3.2802
9	يجري تحديد المقاعد الإضافية للمرأة وفقا لنسبة عدد الأصوات التي نالتها كل مرشحة من مجموع أصوات المقترعين في الدائرة الانتخابية التي ترشحت فيها، ويعتبر فائزاً بهذه المقاعد المرشحات اللواتي حصلن على أعلى النسب في جميع الدوائر الانتخابية في المحافظة.	3.4734
11	عضوية رؤساء المجالس البلدية في المحافظة ويمثلون بثلاثة أعضاء كحد أعلى يتم اختيارهم من قبل المجلس التنسيقي لرؤساء البلديات في المحافظة.	3.5894

ثانياً: إجابات أفراد عينة الدراسة عن الفقرات المتعلقة بمهام المجالس المحلية:

يوضح الجدول رقم (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة اتجاه القيادات الإدارية المحلية نحو بعد مهام المجالس المحلية في مشروع اللامركزية المقترح:

الجدول رقم (8)
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد مهام المجالس المحلية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الاتجاه
1	يتضمن مشروع اللامركزية رؤية بأن يتولى المجلس المحلي المهام التالية وعددها (11) مهمة:	4.4710	0.55048	12	مرتفعة
2	تحديد احتياجات المحافظة من المشاريع الخدمية والتنموية المرفوعة إليه من المجلس التنفيذي، وتحديد أولوياتها.	4.3116	0.82163	8	مرتفعة
3	إقرار الخطط الاقتصادية والاجتماعية والمشاريع والبرامج المنبثقة عنها والتأكد من تنفيذها.	4.1739	0.88774	3	مرتفعة
4	إقرار مشروع موازنة المحافظة ضمن السقوف المحددة لها من وزارة المالية، تمهيداً لإدراجها في الموازنة العامة وفقاً إجراءات إعداد الموازنة العامة للدولة.	4.4348	0.59404	10	مرتفعة
5	إقرار المشاريع الخدمية والاستثمارية المقدمة له من المجلس التنفيذي بعد استكمال الإجراءات اللازمة وفق القوانين المعمول بها.	4.1449	0.87652	2	مرتفعة
6	مناقشة تقارير عمليات تنفيذ المشاريع والخطط والبرامج التي تتولى أجهزة المحافظة بما لا يتعارض مع عمل أجهزة الرقابة الحكومية المختصة.	4.2971	0.51245	7	مرتفعة
7	اقتراح المشاريع التنموية التي تعود بالنفع العام على المحافظة ورفعها إلى الجهات الرسمية ذات العلاقة لدراستها.	4.4010	0.59343	9	مرتفعة
8	وضع التوصيات والمقترحات للجهات المختصة بما يكفل تحسين أداء أجهزة الوزارات والمؤسسات العامة العاملة ضمن المحافظة وضمان حسن تعاملها	4.2681	0.73521	5	مرتفعة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الاتجاه
	مع المواطنين.				
9	إبداء الرأي بالموضوعات التي يرى المحافظ أو الوزراء المختصون استشارته فيها.	4.4638	0.63961	11	مرتفعة
10	اقتراح إنشاء مشاريع استثمارية والقيام بمشروعات مشتركة مع المحافظات الأخرى بموافقة الجهات المختصة.	4.2705	0.71596	6	مرتفعة
11	وضع الأسس اللازمة لإدارة المرافق والمشروعات الحكومية التي تعهد الحكومة بإدارتها إلى المحافظة أو الأجهزة الحكومية فيها.	3.8333	1.07750	1	مرتفعة
12	متابعة ومراقبة تنفيذ المهام الموكلة له بموجب هذه المادة استناداً لتقارير سير العمل التي يرفعها المجلس التنفيذي له.	4.2536	0.68954	4	مرتفعة
	المتوسط العام	**4.2770**	**0.54657**		

يتضح من الجدول رقم (8) أن المتوسط العام لبعد مهام المجالس المحلية قد بلغ (4.2770) وبدرجة اتجاه مرتفعة. وجاءت جميع فقرات هذا البعد بدرجة اتجاه مرتفعة، حيث بلغ أعلى متوسط حسابي (4.638) للفقرة التي تنص على أن يكون من ضمن مهام المجلس المحلي (إبداء الرأي في الموضوعات التي يرى المحافظ أو الوزراء المختصون استشارته فيها)، تليها الفقرة الخاصة بـــ(إقرار مشروع موازنة المحافظة ضمن السقوف المحددة لها من وزارة المالية، تمهيداً لإدراجها في الموازنة العامة وفقاً إجراءات إعداد الموازنة العامة للدولة) بمتوسط حسابي بلغ (4.4348). بينما جاء أقل متوسط حسابي (3.8333) للفقرة التي تنص على مهمة (وضع الأسس اللازمة لإدارة المرافق والمشروعات الحكومية التي تعهد الحكومة بإدارتها إلى المحافظة أو الأجهزة الحكومية فيها).

ثالثاً: إجابات أفراد عينة الدراسة عن الفقرات المتعلقة بتشكيل المجالس التنفيذية:

يوضح الجدول رقم (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة اتجاه القيادات الإدارية المحلية في الأردن نحو بعد تشكيل المجالس التنفيذية في مشروع اللامركزية:

الجدول رقم (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد تشكيل المجالس التنفيذية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الاتجاه
1	جاء في مشروع اللامركزية أن سيشكل في كل محافظة مجلس تنفيذي برئاسة المحافظ.	4.4855	064047	6	مرتفعة
2	سيكون أعضاء المجلس التنفيذي من الفئات التالية: 1) مدراء الدوائر الحكومية الخدمية والتنموية.	4.2923	0.86025	3	مرتفعة
3	2) ثلاثة من المدراء التنفيذيين للبلديات يجري التنسيب بأسمائهم من قبل المجلس التنسيقي لرؤساء بلديات المحافظة واستبدالهم بذات الطريقة.	3.9469	0.79470	1	مرتفعة
4	3) الحكام الإداريون في المحافظة من رتبة متصرف.	4.3309	0.79901	5	مرتفعة
5	يجوز لرئيس المجلس التنفيذي دعوة أي مدير دائرة معنية أو أي جهة تقدم خدمات عامة في المواضيع المدرجة على جدول الأعمال، لحضور اجتماعات المجلس دون أن يكون له حقّ التصويت.	4.2947	1.06000	4	مرتفعة
6	يجتمع المجلس التنفيذي بدعوة من رئيسه مرة كل أسبوعين على الأقل، ويكون اجتماعه قانونياً بحضور أكثرية أعضائه، وتصدر قراراته بالأكثرية.	4.1425	0.98977	2	مرتفعة
	المتوسط العام	**4.2488**	**0.71841**		

يتضح من الجدول رقم (9) أن المتوسط العام لبعد تشكيل المجالس التنفيذية قد بلغ (4.2488)، وبدرجة اتجاه مرتفعة. وجاءت جميع الفقرات بنفس درجة الاتجاه المرتفعة، حيث بلغ أعلى متوسط حسابي (4.485) للفقرة الخاصة بأنه (سيشكل في كل محافظة مجلس تنفيذي برئاسة المحافظ) تليها فقرة أن يضم المجلس التنفيذي في تشكيل عضويته (الحكام الإداريون في المحافظة من رتبة متصرف)، بينما بلغ أقل متوسط حسابي (3.9469)، للفقرة التي تنص على (وجود ثلاثة من المدراء التنفيذيين للبلديات يجري التنسيب بأسمائهم من قبل المجلس التنسيقي لرؤساء بلديات المحافظة واستبدالهم بذات الطريقة).

رابعاً: إجابات أفراد عينة الدراسة عن الفقرات المتعلقة بمهام المجالس التنفيذية:

يوضح الجدول رقم (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة اتجاه القيادات الإدارية المحلية في الأردن نحو بعد مهام المجالس التنفيذية في مشروع اللامركزية:

الجدول رقم (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد مهام المجالس التنفيذية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الاتجاه
1	إعداد مشاريع الخطط الإستراتيجية والتنفيذية اللازمة والمتعلقة بالمحافظة والتأكد من انسجامها مع الاستراتيجيات والخطط الوطنية ورفعها إلى المجلس المحلي لاتخاذ القرار المناسب بشأنها.	4.4155	0.66482	8	مرتفعة
2	إعداد مشروع موازنة المحافظة ضمن السقوف المحددة من وزارة المالية/ دائرة الموازنة العامة وجدول الوظائف العامة في المحافظة واتخاذ الإجراءات اللازمة حسب الأصول، ويقوم بعد ذلك بإحالته إلى المجلس المحلي.	4.4010	0.69491	7	مرتفعة
3	وضع الأسس التي تكفل حسن سير عمل الأجهزة الإدارية والتنفيذية في المحافظة.	4.3140	0.54167	3	مرتفعة
4	تقديم التوصيات لاستثمار أراضي الخزينة وإحالتها للمجلس المحلي.	4.1329	0.62956	4	مرتفعة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الاتجاه
5	دراسة وتقييم المقترحات المتعلقة بالمخططات الشمولية التنموية والتخطيط العمراني ومشاريع الإسكان والمشروعات الاستثمارية المنوي إقامتها وإحالتها إلى المجلس المحلي لمناقشتها.	4.2754	0.61971	2	مرتفعة
6	إعداد تقارير عن تقدم سير العمل في المشروعات والخدمات وإحالتها إلى المجلس المحلي لمناقشتها.	4.3623	0.68121	9	مرتفعة
7	اتخاذ الإجراءات اللازمة لتنفيذ القرارات والتوصيات الصادرة عن المجلس المحلي أو أي من المديريات التنفيذية الحكومية في المحافظة والتي تندرج ضمن اختصاصه.	4.3551	0.63552	6	مرتفعة
8	التنسيق مع الهيئات والمؤسسات الرسمية والعامة ذات الاختصاص في الخطط والبرامج التي تتولاها.	4.2126	0.68765	1	مرتفعة
9	اقتراح مشروعات الاستملاك للمنفعة العامة على أن تصدر وفقا لقانون الاستملاك.	4.3478	0.53884	5	مرتفعة
10	دراسة وبحث ما يحيله إليه المحافظ أو المجلس المحلي من موضوعات.	4.4179	0.60408	10	مرتفعة
	المتوسط العام	**4.3234**	**0.40922**		

يتضح من الجدول رقم (10) أن المتوسط العام لبعد مهام المجالس التنفيذية قد بلغ (4.3234)، وبدرجة اتجاه مرتفعة. وجاءت جميع فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي يعكس درجة الاتجاه المرتفعة، حيث بلغ أعلى متوسط حسابي (4.4179) لفقرة (دراسة وبحث ما يحيله إليه المحافظ أو المجلس المحلي من موضوعات)، تليها مهمة (إعداد مشاريع الخطط الإستراتيجية والتنفيذية اللازمة والمتعلقة بالمحافظة والتأكد من انسجامها مع الاستراتيجيات والخطط الوطنية ورفعها إلى المجلس المحلي لاتخاذ القرار المناسب بشأنها)، بينما جاءت فقرة (تقديم التوصيات لاستثمار أراضي الخزينة وإحالتها للمجلس المحلي) بأقل متوسط حسابي حيث بلغ (4.1329).

خامساً: إجابات أفراد عينة الدراسة عن الفقرات المتعلقة بمهام واختصاصات المحافظ:

يوضح الجدول رقم (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة اتجاه القيادات الإدارية المحلية في الأردن نحو بعد مهام اختصاصات المحافظ في مشروع اللامركزية:

الجدول رقم (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد مهام واختصاصات المحافظ

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الأهمية
1	الإشراف على إعداد الخطط التنموية والخدمية للمحافظة بما ينسجم مع احتياجاتها وضمن الأولويات المحلية والوطنية ومتابعة تنفيذها مع الأجهزة المعنية.	4.6329	0.53041	9	مرتفعة
2	على الرغم مما ورد في أي تشريع آخر، يفوض الوزير المختص المحافظ بصلاحياته الإدارية والمالية المتعلقة بشؤون مديريته في المحافظة.	3.9420	0.99223	1	مرتفعة
3	الإشراف على عملية إعداد الموازنة السنوية للمحافظة.	4.1087	0.95683	2	مرتفعة
4	يكون المحافظ آمراً للصرف في محافظته فيما يتعلق بالنفقات الرأسمالية المخصصة للمحافظة ويمارس صلاحيات وزير المالية الواردة في النظام المالي المعمول به.	4.0580	1.12490	3	مرتفعة
5	متابعة أعمال الإعداد والتحضير لاجتماعات المجلس المحلي.	4.2077	0.75934	4	مرتفعة
6	اتخاذ الإجراءات اللازمة لضمان تنفيذ القرارات والتوصيات الصادرة عن المجلس المحلي ورفعها إلى الجهات ذات الاختصاص.	4.2222	0.79884	5	مرتفعة
7	رئاسة المجلس التنفيذي للمحافظة والإشراف على أعمال الإعداد والتحضير لاجتماعاته، ومتابعة تنفيذ قراراته.	4.4928	0.59350	8	مرتفعة
8	تعميم القوانين والقرارات والتعليمات الصادرة من السلطات المركزية على الأجهزة التنفيذية للوحدات الإدارية وكافة المعنيين بها ومتابعة تنفيذها.	4.4831	0.60941	7	مرتفعة
9	يتولى المحافظ متابعة تنفيذ	4.5242	0.56803	9	مرتفعة

	قرارات المجلس التنفيذي مع الأجهزة المختصة حسب الأولوية التي يقدرها والإمكانات المتوافرة لها.				
10	ممارسة أي صلاحيات مفوضة له بموجب التشريعات النافذة.	4.4106	0.66782	10	مرتفعة
المتوسط العام		**4.3082**	**0.58841**		

يتضح من الجدول رقم (11) أن المتوسط العام لبعد مهام واختصاصات المحافظ قد بلغ (4.3082)، وبدرجة اتجاه مرتفعة. وجاءت الفقرة (الإشراف على إعداد الخطط التنموية والخدمية للمحافظة بما ينسجم مع احتياجاتها وضمن الأولويات المحلية والوطنية ومتابعة تنفيذها مع الأجهزة المعنية) بأعلى متوسط حسابي حيث بلغ (4.6329) وبدرجة اتجاه مرتفعة، بينما جاءت الفقرة (على الرغم مما ورد في أي تشريع آخر، يفوض الوزير المختص المحافظ بصلاحياته الإدارية والمالية المتعلقة بشؤون مديريته في المحافظة) بأقل متوسط حسابي حيث بلغ (3.942)، وبدرجة اتجاه مرتفعة أيضاً.

الإجابة على الأسئلة المفتوحة:

أولاً: أبرز التحديات والعقبات التي ستحول دون نجاح تطبيق مشروع اللامركزية في المحافظات:

بلغ عدد الاستبيانات التي شملت الإجابة على التحديات والعقبات التي ستحول دون نجاح تطبيق مشروع اللامركزية في المحافظات (71) استبيان تشكل ما نسبته (17%) من مجموع الاستجابات المتحصلة حول الدراسة، وتراوح عدد نقاط الإجابات بين (1-3) نقاط إجابات. وكانت أبرز إجابات أفراد عينة الدراسة عن السؤال المفتوح الأول في الاستبيان "ما هي أبرز التحديات والعقبات التي ستحول دون نجاح تطبيق مشروع اللامركزية في المحافظات ؟ " كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (12)
أبرز التحديات والعقبات التي ستحول دون نجاح تطبيق مشروع اللامركزية في المحافظات من وجهة نظر القيادات الإدارية المحلية

الرقم	الرتبة	الإجابة/ التحديات	التكرار	النسبة المئوية
1	2	ضعف قدرات الكوادر الإدارية والتنفيذية على المستوى المحلي لتتحمل مسؤولية مزيد من المهام والصلاحيات التي سيتم تفويضها.	11	%15.5
2	1	عدم وجود موازنة للمحافظات وفق آليات إعداد ومتابعة واضحة.	13	%18.3
3	7	قلة الكفاءات المؤهلة والمختصة على مستوى المحافظات في مجال قيادة وإدارة العمل التنموي.	5	%7
4	10	قلة الدراسات التفصيلية الكافية حول واقع واحتياجات المحافظات.	3	%4.2
5	3	عدم وجود رؤية واضحة لاتجاهات موضوع اللامركزية على المستوى الوطني.	10	%15
6	8	تضارب المسؤوليات وازدواجية العمل بين المؤسسات المحلية والوطنية.	4	%5.6
7	6	عدم وجود مخصصات كافية لتنفيذ المشاريع التنموية.	6	%8.4
8	5	تداخل التشريعات ذات العلاقة بعدد من المهام التنموية.	7	%9.2
9	9	ضعف التنسيق على المستوى المحلي وبين الوزارات والمؤسسات الحكومية المعنية.	3	%4.2
10	4	ضعف الوعي بأهمية وأبعاد اللامركزية، والتخوف من الأجندات الغامضة.	9	%12.6

يوضح الجدول رقم (12) بأن أكبر التحديات والعقبات التي ستحول دون نجاح تطبيق مشروع اللامركزية في المحافظات هي " عدم وجود موازنة للمحافظات وفق آليات إعداد ومتابعة واضحة " حيث بلغت النسبة المئوية لذلك (18.3%)، تلا ذلك تحدي " ضعف قدرات الكوادر الإدارية والتنفيذية على المستوى المحلي لتتحمل مسؤولية مزيد من المهام والصلاحيات التي سيتم تفويضها" بنسبة (15.5%).

ثانياً: أبرز المقترحات للتغلب على التحديات التي ستحول دون نجاح تطبيق مشروع اللامركزية:

بلغ عدد الاستبيانات التي شملت الإجابة على المقترحات للتغلب على التحديات التي ستحول دون نجاح تطبيق مشروع اللامركزية في المحافظات (63) استبيان، وتراوح عدد نقاط الإجابات بين (1-3) نقاط إجابات. كانت أبرز إجابات أفراد عينة الدراسة عن السؤال المفتوح الثاني في الاستبيان "ما هي أبرز المقترحات للتغلب على التحديات التي ستحول دون نجاح تطبيق مشروع اللامركزية في المحافظات ؟ " كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (13)
أبرز الاقتراحات للتغلب على التحديات التي ستحول دون نجاح تطبيق مشروع اللامركزية من وجهة نظر القيادات الإدارية المحلية

الرقم	الرتبة	الإجابة/ الاقتراحات	التكرار	النسبة المئوية
1	2	تخصيص موازنات محددة للمحافظات.	11	%17.5
2	10	تطوير آليات متابعة الإنفاق الرأسمالي في المحافظات.	2	%3.2
3	1	بناء القدرات الذاتية والمؤسسية اللازمة للإدارات المحلية.	15	%23.8
4	8	توفير كوادر مختصة ومؤهلة لقيادة العمل التنموي.	3	%4.8
5	3	الاستعانة بالاستشارات ودور الخبرة لدراسة مشروع اللامركزية.	9	%14.3
6	4	تحديد آليات تنسيقية واضحة بين المحافظات من جهة، وبين المحافظات والبلديات من جهة أخرى.	7	%11.1
7	5	زيادة المخصصات الموجهة للمشاريع التنموية في المحافظات.	6	%9.5
8	6	تفويض مزيد من الصلاحيات للإدارات التنفيذية في المحافظات.	5	%7.9
9	9	تفعيل الدور التنموي للحكام الإداريين ووحدات التنمية في المحافظات.	1	%1.6
10	7	عقد برامج توعوية وتثقيفة وحوارية حول مفهوم اللامركزية والمشروع المقترح.	4	%6.3

يوضح الجدول رقم (13) بأن أبرز المقترحات للتغلب على التحديات التي ستواجه تطبيق مشروع اللامركزية في المحافظات هي " بناء القدرات الذاتية والمؤسسية اللازمة للإدارات المحلية" حيث بلغت النسبة المئوية لذلك (%23.8).

ثالثاً: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة صحتها:

للتحقق من صحة الفرضيات الرئيسية والفرعية للدراسة، فقد تم تطبيق الانحدار الخطي البسيط والمتعدد، وتحليل التباين الأحادي. وتكون قاعدة القرار المتبعة لقبول ورفض الفرضيات الصفرية على النحو الآتي:

ترفض الفرضية إذا كان مستوى الدلالة الإحصائية أقل أو يساوي مستوى المعنوية α= (0.05) ويتم قبول الفرضية إذا كان مستوى الدلالة الإحصائية أعلى من مستوى المعنوية α= (0.05).

الفرضية الرئيسية الأولى:

(Ho 1) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد مجتمع الدراسة بالتوجه نحو مشروع اللامركزية. ويتفرع عن ذلك الفرضيات الفرعية التالية:

(Ho 1.1) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (α=0.05) في اتجاهات القيادات الإدارية المحلية في الأردن نحو مشروع اللامركزية تعزى إلى **تشكيل المجالس المحلية.**

(Ho 1.2) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (α=0.05) في اتجاهات القيادات الإدارية المحلية في الأردن نحو مشروع اللامركزية تعزى إلى **مهام المجالس المحلية.**

(Ho 1.3) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (α=0.05) في اتجاهات القيادات الإدارية المحلية في الأردن نحو مشروع اللامركزية تعزى إلى **تشكيل المجالس التنفيذية.**

(Ho 1.4) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (α=0.05) في اتجاهات القيادات الإدارية المحلية في الأردن نحو مشروع اللامركزية تعزى إلى **مهام المجالس التنفيذية.**

(Ho 1.5) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (α=0.05) في اتجاهات القيادات الإدارية المحلية في الأردن نحو مشروع اللامركزية تعزى إلى **مهام واختصاصات المحافظ.**

الفرضية الفرعية الأولى:

(Ho 1.1) لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (α=0.05) في اتجاهات القيادات الإدارية المحلية في الأردن نحو مشروع اللامركزية تعزى إلى **تشكيل المجالس المحلية.**

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات بعد (تشكيل المجالس المحلية)، كما تم تطبيق الانحدار الخطي البسيط بين تشكيل المجالس المحلية والتوجه نحو مشروع اللامركزية، والجدول رقم (14) يوضح ذلك.

جدول رقم (14)

نتائج تحليل الانحدار البسيط بين (تشكيل المجالس المحلية، والتوجه نحو مشروع اللامركزية)

المتغير	β	t-value	R	R-square	F-value	الدلالة الإحصائية
تشكيل المجالس المحلية	0.588	23.947	0.763	0.582	570.459	0.000

يظهر من الجدول رقم (14) أن قيمة (F) بلغت (570.459) وهي قيمة دالة إحصائياً عن مستوى الدلالة (α=0.05)، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تشكيل المجالس المحلية والتوجه نحو مشروع اللامركزية، وبلغت قيمة (R) ما قيمته (0.763) وهي قيمة دالة إحصائياً وتشير إلى وجود درجة ارتباط دالة إحصائياً بين (تشكيل المجالس المحلية، التوجه نحو مشروع اللامركزية)، وبلغت قيمة (R-square) (0.582) وهي قيمة دالة إحصائياً وتفسر بنسبة مرتفعة وجود قدرة ذات دلالة إحصائية لتشكيل المجالس المحلية في التوجه نحو مشروع اللامركزية، كما أن نسبة تأثير تشكيل المجالس المحلية على التوجه نحو مشروع اللامركزية بلغت (0.588) وهي تمثل قيمة (β)، كما بلغت قيمة (T) (23.947) وهي قيم دالة إحصائياً، وهذا يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) لتشكيل المجالس المحلية على التوجه نحو مشروع اللامركزية، وبالتالي يتم رفض/ قبول الفرضية الفرعية الأولى.

وحسب قاعدة القرار، بما أن مستوى الدلالة لأثر تشكيل المجالس المحلية على التوجه نحو مشروع اللامركزية تساوي (0.000)، وهذا أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية (α=0.05)، وبالتالي ترفض الفرضية الفرعية الأولى وتقبل الفرضية الفرعية البديلة لها. وهذا يدل على أثر موجب ومرتفع لتشكيل المجالس المحلية في اتجاهات القيادات الإدارية المحلية في الأردن نحو مشروع اللامركزية المقترح.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الدار الجامعية، 2003)، والتي أوصت بضرورة اقتراح توسيع قاعدة المشاركة في المجالس المحلية لتشمل الجامعات الرسمية، أعضاء مجلسي الأعيان والنواب في المحافظة، ورؤساء البلديات وممثلي النقابات المهنية واتحاد المزارعين، ومؤسسات المجتمع المدني وغيرها، وكذلك مع دراستي (Mayfield، 2005) التي أوصت أيضاً بدراسة جوانب تشجيع مشاركة المواطنين في صنع القرارات التنموية. و(LGDK، 2008) حول توصيات تعزيز دور المجلس الاستشاري في إدارة التنمية المحلية. كما أن دراسة (Bruno، 2008) أظهرت بأن تفعيل عمل المجالس المحلية في الوحدات الإدارية سيفضي إلى الحد من انتشار المصالح الخاصة في الهيئات الإدارية المحلية، ويعود بالنفع الأكبر على تنمية المجتمعات المحلية.

الفرضية الفرعية الثانية:

(Ho 1.2) لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (α=0.05) في اتجاهات القيادات الإدارية المحلية في الأردن نحو مشروع اللامركزية تعزى إلى **مهام المجالس المحلية.**

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات بعد (مهام المجالس المحلية)، كما تم تطبيق الانحدار الخطي البسيط بين مهام المجالس المحلية والتوجه نحو مشروع اللامركزية، والجدول رقم (15) يوضح ذلك.

جدول رقم (15)

نتائج تحليل الانحدار البسيط بين (مهام المجالس المحلية، والتوجه نحو مشروع اللامركزية)

المتغير	β	t-value	R	R-square	F-value	الدلالة الإحصائية
مهام المجالس المحلية	0.618	15.948	0.618	0.382	254.337	0.000

يظهر من الجدول رقم (15) أن قيمة (F) بلغت (254.337) وهي قيمة دالة إحصائياً عن مستوى الدلالة (α=0.05)، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مهام المجالس المحلية والتوجه نحو مشروع اللامركزية، وبلغت قيمة (R) ما قيمته (0.618) وهي قيمة دالة إحصائياً وتشير إلى وجود درجة ارتباط دالة إحصائياً بين (مهام المجالس المحلية، والتوجه نحو مشروع اللامركزية)، وبلغت قيمة (R-square) (0.382) وهي قيمة دالة إحصائياً وتفسر بنسبة مرتفعة وجود قدرة ذات دلالة إحصائية لتشكيل المجالس المحلية في التوجه نحو مشروع اللامركزية، كما أن نسبة تأثير مهام المجالس المحلية على التوجه نحو مشروع اللامركزية بلغت (0.618) وهي تمثل قيمة (β)، كما بلغت قيمة (T) (15.948) وهي قيم دالة إحصائياً، وهذا يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) لمهام المجالس المحلية على التوجه نحو مشروع اللامركزية، وبالتالي يتم رفض الفرضية الفرعية الأولى.

وحسب قاعدة القرار، بما أن مستوى الدلالة لأثر مهام المجالس المحلية على التوجه نحو مشروع اللامركزية تساوي (0.000)، وهذا أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية (α=0.05)، وبالتالي ترفض الفرضية الفرعية الأولى وتقبل الفرضية الفرعية البديلة لها. وهذا يدل على أثر موجب ومرتفع لمهام المجالس المحلية في التوجه نحو مشروع اللامركزية.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (UNDP، 2004)، والتي أوصت بإعادة النظر في توزيع المهام والمسؤوليات فيما بين الهيئات والمؤسسات الحكومية في المحافظات على أسس الكفاءة والفعالية في الأداء، ودراسة (LGDK، 2008) التي أكدت على تعزيز دور المحافظات في التخطيط التنموي وإعداد الخطط والبرامج بمشاركة المجتمع المحلي. كما أن دراسة (عزيز، 2010) توصلت إلى ضرورة إتاحة فرصة أكبر لمشاركة أعضاء المجالس المحلية في اتخاذ القرارات لما لها من نتائج إيجابية في الكفاءة التنظيمية لوحدات الإدارة المحلية، وعلى الجهات المعنية أن تتبنى سياسة مشاركة ذوي الخبرة والاختصاص والمعنيين بالجوانب التنفيذية في اتخاذ القرارات التنموية.

الفرضية الفرعية الثالثة:

(Ho 1.3) لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (α=0.05) في اتجاهات القيادات الإدارية المحلية في الأردن نحو مشروع اللامركزية تعزى إلى **تشكيل المجالس التنفيذية.**

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات بعد (تشكيل المجالس التنفيذية)، كما تم تطبيق الانحدار الخطي البسيط بين تشكيل المجالس التنفيذية والتوجه نحو مشروع اللامركزية، والجدول رقم (16) يوضح ذلك.

جدول رقم (16)
نتائج تحليل الانحدار البسيط بين (تشكيل المجالس التنفيذية، والتوجه نحو مشروع اللامركزية)

المتغير	β	t-value	R	R-square	F-value	الدلالة الإحصائية
تشكيل المجالس التنفيذية	0.735	21.989	0.735	0.540	483.522	0.000

يظهر من الجدول رقم (16) أن قيمة (F) بلغت (483.522) وهي قيمة دالة إحصائياً عن مستوى الدلالة (α=0.05)، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تشكيل المجالس التنفيذية والتوجه نحو مشروع اللامركزية، وبلغت قيمة (R) ما قيمته (0.735) وهي قيمة دالة إحصائياً وتشير إلى وجود درجة ارتباط دالة إحصائياً بين (تشكيل المجالس التنفيذية، والتوجه نحو مشروع اللامركزية)، وبلغت قيمة (R-square) (0.540) وهي قيمة دالة إحصائياً وتفسر بنسبة مرتفعة وجود قدرة ذات دلالة إحصائية لتشكيل المجالس التنفيذية في التوجه نحو مشروع اللامركزية، كما أن نسبة تأثير تشكيل المجالس التنفيذية على التوجه نحو مشروع اللامركزية بلغت (0.735) وهي تمثل قيمة (β)، كما بلغت قيمة (T) (21.989) وهي قيم دالة إحصائياً، وهذا يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) لتشكيل المجالس التنفيذية على التوجه نحو مشروع اللامركزية، وبالتالي يتم رفض الفرضية الفرعية الأولى.

وحسب قاعدة القرار، بما أن مستوى الدلالة لأثر مهام المجالس المحلية على التوجه نحو مشروع اللامركزية تساوي (0.000)، وهذا أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية (α=0.05)، وبالتالي ترفض الفرضية الفرعية الأولى وتقبل الفرضية الفرعية البديلة لها. وهذا يدل على أثر موجب ومرتفع لتشكيل المجالس التنفيذية في التوجه نحو مشروع اللامركزية.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Alinio، 2008) التي توصلت إلى أن نوعية القيادة الإدارية والهيكل التنظيمي لهما الأثر الكبير في تطبيق اللامركزية، بالإضافة إلى دور الموارد المالية التي تساهم في تسهيل تطبيقها. كما أن دراسة (Joe، 2007) أظهرت أن المدراء في القرى والمدن والبلديات، غالباً ما يلعبون أدواراً قيادية رئيسية في النقاشات التي تتم في المحليات لرؤية التحديات التي تواجه عملية اتخاذ القرارات الجماعية، ولهم دور فاعل في عملية الحكم المحلي، وخاصة في مجال تطوير الهياكل التنظيمية اللازمة لرفع مستوى ونوعية الخدمات المقدمة للمواطنين.

الفرضية الفرعية الرابعة:

(Ho 1.4) لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (α=0.05) في اتجاهات القيادات الإدارية المحلية في الأردن نحو مشروع اللامركزية تعزى إلى **مهام المجالس التنفيذية.**

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات بعد (مهام المجالس التنفيذية)، كما تم تطبيق الانحدار الخطي البسيط بين مهام المجالس التنفيذية والتوجه نحو مشروع اللامركزية، والجدول رقم (17) يوضح ذلك.

جدول رقم (17)

نتائج تحليل الانحدار البسيط بين (مهام المجالس التنفيذية، والتوجه نحو مشروع اللامركزية)

المتغير	β	t-value	R	R-square	F-value	الدلالة الإحصائية
مهام المجالس التنفيذية	0.792	26.361	0.792	0.628	694.881	0.000

يظهر من الجدول رقم (17) أن قيمة (F) بلغت (694.881) وهي قيمة دالة إحصائياً عن مستوى الدلالة (α=0.05)، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مهام المجالس التنفيذية والتوجه نحو مشروع اللامركزية، وبلغت قيمة (R) ما قيمته (0.792) وهي قيمة دالة إحصائياً وتشير إلى وجود درجة ارتباط دالة إحصائياً بين (تشكيل المجالس التنفيذية، والتوجه نحو مشروع اللامركزية)، وبلغت قيمة (R-square) (0.628) وهي قيمة دالة إحصائياً وتفسر بنسبة مرتفعة وجود قدرة ذات دلالة إحصائية لتشكيل المجالس التنفيذية في التوجه نحو مشروع اللامركزية، كما أن نسبة تأثير تشكيل المجالس التنفيذية على التوجه نحو مشروع اللامركزية بلغت (0.618) وهي تمثل قيمة (β)، كما بلغت قيمة (T) (26.361) وهي قيم دالة إحصائياً، وهذا يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) لتشكيل المجالس التنفيذية على التوجه نحو مشروع اللامركزية، وبالتالي يتم رفض الفرضية الفرعية الأولى.

وحسب قاعدة القرار، بما أن مستوى الدلالة لأثر مهام المجالس المحلية على التوجه نحو مشروع اللامركزية تساوي (0.000)، وهذا أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية (α=0.05)، وبالتالي ترفض الفرضية الفرعية الأولى وتقبل الفرضية الفرعية البديلة لها. وهذا يدل على أثر موجب ومرتفع لمهام المجالس التنفيذية في التوجه نحو مشروع اللامركزية.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الحوامدة، 2001)، حول فاعلية المجالس التنفيذية في تحقيق أهداف التنمية المحلية والعوامل المؤثرة فيها من وجهة نظر أعضاء تلك المجالس في محافظات جنوب المملكة الأردنية الهاشمية، ودراسة (الطعامنة، 1993) التي توصلت إلى أنه لابد للإدارة المحلية من عدم حصر مهامها على الأعمال التنظيمية والرقابية والخدمات الأساسية المحدودة فحسب، بل يجب المساهمة في الدور التنموي الحقيقي لمشاريع التنمية المحلية والوطنية.

الفرضية الفرعية الخامسة:

(Ho 1.5) لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (α=0.05) في اتجاهات القيادات الإدارية المحلية في الأردن نحو مشروع اللامركزية تعزى إلى **مهام واختصاصات المحافظ.**

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات بعد (مهام واختصاصات لمحافظ)، كما تم تطبيق الانحدار الخطي البسيط بين مهام واختصاصات المحافظ والتوجه نحو مشروع اللامركزية، والجدول رقم (18) يوضح ذلك.

جدول رقم (18)
نتائج تحليل الانحدار البسيط بين
(مهام واختصاصات المحافظ، والتوجه نحو مشروع اللامركزية)

المتغير	β	t-value	R	R-square	F-value	الدلالة الإحصائية
مهام واختصاصات المحافظ	0.394	8.707	0.394	0.155	75.807	0.000

يظهر من الجدول رقم (18) أن قيمة (F) بلغت (75.807) وهي قيمة دالة إحصائياً عن مستوى الدلالة (α=0.05)، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مهام المجالس التنفيذية والتوجه نحو مشروع اللامركزية، وبلغت قيمة (R) ما قيمته (0.394) وهي قيمة دالة إحصائياً وتشير إلى وجود درجة ارتباط دالة إحصائياً بين (مهام واختصاصات المحافظ، والتوجه نحو مشروع اللامركزية)، وبلغت قيمة (R-square) (0.155) وهي قيمة دالة إحصائياً وتفسر بنسبة مرتفعة وجود قدرة ذات دلالة إحصائية لمهام واختصاصات المحافظ في التوجه نحو مشروع اللامركزية، كما أن نسبة تأثير مهام واختصاصات المحافظ على التوجه نحو مشروع اللامركزية بلغت (0.394) وهي تمثل قيمة (β)، كما بلغت قيمة (T) (8.707) وهي قيم دالة إحصائياً، وهذا يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) لمهام واختصاصات المحافظ على التوجه نحو مشروع اللامركزية، وبالتالي يتم رفض الفرضية الفرعية الأولى.

وحسب قاعدة القرار، بما أن مستوى الدلالة لأثر مهام واختصاصات المحافظ على التوجه نحو مشروع اللامركزية تساوي (0.000)، وهذا أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية (α=0.05)، وبالتالي ترفض الفرضية الفرعية الأولى وتقبل الفرضية الفرعية البديلة لها. وهذا يدل على أثر موجب ومرتفع لمهام واختصاصات المحافظ في التوجه نحو مشروع اللامركزية.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Alinio، 2008) التي توصلت إلى أن نوعية القيادة الإدارية والهيكل التنظيمي لهما الأثر الكبير في تطبيق اللامركزية، وكذلك مع دراسة (LGDK، 2000)، والتي أوصت بما يلي:

- منح المحافظ سلطات أوسع بشأن توفير الخدمات بالتشاور مع البلديات والوزارات التنفيذية.
- منح المحافظ سلطات أوسع حول عمل الإدارات التنفيذية في المحافظات.
- منح المحافظات بعض المسؤوليات لتعديل المخصصات المدرجة في الموازنات السنوية.

وبالنسبة لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى ككل فإن الجدول رقم (19) يظهر نتائج التحليل التالية:

جدول رقم (19)
نتائج تحليل (T- Test: One-Sample Test)

الرقم	البعد		قيمة (t)	درجة الحرية (df)	مستوى الدلالة (Sig. 2-tailed)	فرق المتوسطات	عند مستوى الثقة (95%)	
							الأدنى	الأعلى
1	المجالس المحلية	التشكيل	40.640	413	0.000	0.8646	0.8228	0.9064
2		المهام	47.537	413	0.000	1.2770	1.2242	1.3298
3	المجالس التنفيذية	التشكيل	35.369	413	0.000	1.2488	1.1794	1.3182
4		المهام	65.802	413	0.000	1.3234	1.2839	1.3630
5	مهام المحافظ واختصاصاته		45.237	413	0.000	1.3082	1.2514	1.3651
مشروع اللامركزية ككل			**67.325**	**413**	**0.000**	**1.1040**	**1.0717**	**1.1362**

جدول رقم (20)
نتائج تحليل الانحدار المتعدد لدراسة اتجاهات القيادات الإدارية المحلية في الأردن نحو أبعاد مشروع اللامركزية المقترح في المحافظات

المتغير	β	t-value	الدلالة الإحصائية	R	R-square	F-value	الدلالة الإحصائية
تشكيل المجالس المحلية	0.763	23.947	0.000	0.6604	0.4574	415.8012	0.000
مهام المجالس المحلية	0.618	15.948	0.000				
تشكيل المجالس التنفيذية	0.735	21.989	0.000				
مهام المجالس التنفيذية	0.792	26.361	0.000				
مهام المحافظ واختصاصاته	0.394	8.707	0.000				

يظهر من الجدول رقم (20) أن قيمة (F) بلغت (415.8012) وهي قيمة دالة إحصائياً عن مستوى الدلالة (α=0.05)، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات القيادات الإدارية المحلية في الأردن وأبعاد مشروع اللامركزية، وبلغت قيمة (R) ما قيمته (0.6604) وهي قيمة دالة إحصائياً وتشير إلى وجود درجة ارتباط دالة إحصائياً بين (اتجاهات القيادات الإدارية المحلية في الأردن وأبعاد مشروع اللامركزية). أما بالنسبة لتأثير أبعاد مشروع اللامركزية على اتجاهات القيادات الإدارية المحلية في الأردن كلٌ على حدة، فقد أظهرت النتائج أن مهام المجالس التنفيذية تؤثر بالدرجة الأولى على اتجاهات القيادات الإدارية المحلية نحو مشروع اللامركزية، حيث بلغت قيمة (T) (26.361) وهي قيم دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية (α=0.05)، يليها تشكيل المجالس المحلية، ثم تشكيل المجالس التنفيذية، وبالمرتبة الرابعة مهام المجالس المحلية، وأخيراً مهام المحافظ واختصاصاته. وتأكيداً لذلك فقد بلغت قيمة (β) للدلالة على أثر تركيز اتجاهات القيادات الإدارية المحلية على أبرز أبعاد مشروع اللامركزية في حدها الأعلى (0.792) حول مهام المجالس التنفيذية، يليها تشكيل المجالس المحلية (0.763)، ثم تشكيل المجالس التنفيذية (0.735)، وبالمرتبة الرابعة مهام المجالس المحلية (0.618)، وأخيراً مهام المحافظ واختصاصاته (0.394).

لذلك، يلاحظ من خلال النتائج السابقة أن النموذج الكلي لإجابات أفراد فئات مجتمع الدراسة من القيادات الإدارية المحلية بالتوجه نحو مشروع اللامركزية كانت إيجابية ودالة إحصائياً، ولذلك ترفض الفرضية الرئيسة الأولى للدراسة، ويتم قبول الفرضية البديلة لها بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد مجتمع الدراسة بالتوجه نحو مشروع اللامركزية.

الفرضية الرئيسية الثانية:

(Ho 2) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين العوامل الشخصية والوظيفية واتجاهات القيادات الإدارية المحلية نحو مشروع اللامركزية في الأردن. ويتفرع عن ذلك الفرضيات الفرعية التالية:

(Ho 2.1) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (α=0.05) في اتجاهات القيادات الإدارية المحلية في الأردن نحو مشروع اللامركزية تعزى إلى **النوع الاجتماعي.**

(Ho 2.2) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (α=0.05) في اتجاهات القيادات الإدارية المحلية في الأردن نحو مشروع اللامركزية تعزى إلى **العمر.**

(Ho 2.3) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (α=0.05) في اتجاهات القيادات الإدارية المحلية في الأردن نحو مشروع اللامركزية تعزى إلى **المؤهل التعليمي.**

(Ho 2.4) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (α=0.05) في اتجاهات القيادات الإدارية المحلية في الأردن نحو مشروع اللامركزية تعزى إلى **عدد سنوات الخبرة.**

(Ho 2.5) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (α=0.05) في اتجاهات القيادات الإدارية المحلية في الأردن نحو مشروع اللامركزية تعزى إلى **الصفة الوظيفية.**

(Ho 2.6) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (α=0.05) في اتجاهات القيادات الإدارية المحلية في الأردن نحو مشروع اللامركزية تعزى إلى **مكان العمل/ المحافظة.**

للتحقق من صحة الفرضية الفرعية الأولى: لم يتم إثبات أو نفي هذه الفرضية لأن جميع أفراد عينة الدراسة من فئة جنس الذكور ولم يكن هناك إناث.

للتحقق من صحة الفرضية الفرعية الثانية:

(Ho 2.2) لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (α=0.05) في اتجاهات القيادات الإدارية المحلية في الأردن نحو مشروع اللامركزية تعزى إلى متغير **العمر**. فإن الجدول التالي يبين نتائج تحليل التباين الأحادي:

جدول رقم (21)
نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في اتجاهات القيادات الإدارية المحلية في الأردن نحو مشروع اللامركزية حسب العمر

المجال	العمر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ف) المحسوبة	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية	نتيجة الفرضية
تشكيل المجالس المحلية	40-30	3.87	0.40	27.481	2 411 413	0.000	مرفوضة
	50-41	3.70	0.46				
	+51	4.02	0.35				
	المجموع	3.86	0.433				
مهام المجالس المحلية	40-30	3.97	0.73	13.093	2 411 413	0.000	مرفوضة
	50-41	4.36	0.49				
	+51	4.31	0.49				
	المجموع	4.28	0.55				
تشكيل المجالس التنفيذية	40-30	4.41	0.62	7.564	2 411 413	0.001	مرفوضة
	50-41	4.09	0.90				
	+51	4.34	0.50				
	المجموع	4.25	0.72				
مهام المجالس التنفيذية	40-30	4.60	0.37	22.718	2 411 413	0.000	مرفوضة
	50-41	4.23	0.36				
	+51	4.31	0.43				
	المجموع	4.32	0.41				
المحافظ واختصاصاته	40-30	4.54	0.57	10.636	2 411 413	0.000	مرفوضة
	50-41	4.17	0.61				
	+51	4.35	0.55				
	المجموع	4.31	0.59				
الكلي	40-30	4.14	0.16	16.834	2 411 413	0.000	**مرفوضة**
	50-41	4.00	0.32				
	+51	4.19	0.37				
	المجموع	4.10	0.33				

يظهر من الجدول رقم (21) أنه توجد فروق وأثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (α= 0.05) تعزى إلى **العمر** في اتجاهات القيادات الإدارية المحلية في التوجه نحو مشروع اللامركزية، وبالتالي يتم رفض الفرضية الفرعية الثانية (Ho 2.2).

للتحقق من صحة الفرضية الفرعية الثالثة:

(Ho 2.3) لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (α=0.05) في اتجاهات القيادات الإدارية المحلية في الأردن نحو مشروع اللامركزية تعزى إلى متغير **المؤهل التعليمي**. فإن الجدول التالي يبين نتائج تحليل التباين الأحادي:

جدول رقم (22)

نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في اتجاهات القيادات الإدارية المحلية في الأردن نحو مشروع اللامركزية حسب المؤهل التعليمي

المجال	المؤهل التعليمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ف) المحسوبة	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية	نتيجة الفرضية
تشكيل المجالس المحلية	دبلوم فما دون	4.2667	0.00000	26.219	3 410 413	0.000	مرفوضة
	بكالوريوس	3.9776	0.36161				
	دبلوم عالي	3.8541	0.17943				
	ماجستير فأكثر	3.6601	0.43690				
	المجموع	3.8646	0.43287				
مهام المجالس المحلية	دبلوم فما دون	4.2500	0.00000	2.063	3 410 413	0.000	مرفوضة
	بكالوريوس	4.2039	0.57444				
	دبلوم عالي	4.3712	0.60162				
	ماجستير فأكثر	4.175	0.52545				
	المجموع	4.2770	0.54657				
تشكيل المجالس التنفيذية	دبلوم فما دون	4.5000	0.00000	10.573	3 410 413	0.000	مرفوضة
	بكالوريوس	4.3284	0.50031				
	دبلوم عالي	4.4567	0.72920				
	ماجستير فأكثر	3.9941	0.90559				
	المجموع	4.2488	0.71841				
مهام المجالس التنفيذية	دبلوم فما دون	4.3000	0.00000	6.886	3 410 413	0.000	مرفوضة
	بكالوريوس	4.3494	0.41441				
	دبلوم عالي	4.1442	0.35522				
	ماجستير فأكثر	4.3944	0.44223				
	المجموع	4.3234	0.40922				
المحافظ واختصاصاته	دبلوم فما دون	4.3000	0.00000	15.008	3 410 413	0.000	مرفوضة
	بكالوريوس	4.3315	0.55253				
	دبلوم عالي	3.9481	0.72993				
	ماجستير فأكثر	4.4775	0.51480				
	المجموع	4.3082	0.58841				
الكلي	دبلوم فما دون	4.2941	0.00000	7.203	3 410 413	0.000	**مرفوضة**
	بكالوريوس	4.1552	0.31337				
	دبلوم عالي	4.0550	0.29036				
	ماجستير فأكثر	4.0338	0.38468				
	المجموع	4.1040	0.33364				

يظهر من الجدول رقم (22) أنه توجد فروق وأثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (α=0.05) تعزى إلى **المؤهل التعليمي** في اتجاهات القيادات الإدارية المحلية في التوجه نحو مشروع اللامركزية، وبالتالي يتم رفض الفرضية الفرعية الثالثة (Ho 2.3).

للتحقق من صحة الفرضية الفرعية الرابعة:

(Ho 2.4) لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (α=0.05) في اتجاهات القيادات الإدارية المحلية في الأردن نحو مشروع اللامركزية تعزى إلى متغير **الصفة الوظيفية**. فإن الجدول التالي يبين نتائج تحليل التباين الأحادي:

جدول رقم (23)

نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في اتجاهات القيادات الإدارية المحلية في الأردن نحو مشروع اللامركزية حسب الصفة الوظيفية

المجال	الصفة الوظيفية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ف) المحسوبة	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية	نتيجة الفرضية
تشكيل المجالس المحلية	محافظ	3.7028	0.041596	2.382	2 411 413	0.069	مقبولة
	مساعد للتنمية	3.8251	0.45659				
	مجلس تنفيذي	3.8028	0.46503				
	مجلس استشاري	3.9239	0.39802				
	المجموع	3.8646	0.43287				
مهام المجالس المحلية	محافظ	4.3681	0.49551	2.868	2 411 413	0.036	مرفوضة
	مساعد للتنمية	4.1997	0.54921				
	مجلس تنفيذي	4.2847	0.58437				
	مجلس استشاري	4.3579	0.53581				
	المجموع	4.2770	0.54657				
تشكيل المجالس التنفيذية	محافظ	4.1111	0.84188	0.828	2 411 413	0.479	مقبولة
	مساعد للتنمية	4.2069	0.73661				
	مجلس تنفيذي	4.1944	0.77471				
	مجلس استشاري	4.3087	0.68619				
	المجموع	4.2488	0.71841				
مهام المجالس التنفيذية	محافظ	4.3833	0.46090	0.497	2 411 413	0.685	مقبولة
	مساعد للتنمية	4.3000	0.39573				
	مجلس تنفيذي	4.3667	0.40973				
	مجلس استشاري	4.3432	0.42238				
	المجموع	4.3234	0.40922				
المحافظ واختصاصاته	محافظ	4.4250	0.54627	1.916	2 411 413	0.126	مقبولة
	مساعد للتنمية	4.3343	0.57651				
	مجلس تنفيذي	4.6083	0.45017				
	مجلس استشاري	4.2514	0.60691				
	المجموع	4.3082	0.58841				
الكلي	محافظ	4.0625	0.34300	1.705	2 411 413	0.165	**مقبولة**
	مساعد للتنمية	4.0696	0.33672				
	مجلس تنفيذي	4.1238	0.36237				
	مجلس استشاري	4.1442	0.32575				
	المجموع	4.1040	0.33364				

يظهر من الجدول رقم (23) أنه لا توجد فروق وأثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (α=0.05) تعزى إلى **الصفة الوظيفية** في اتجاهات القيادات الإدارية المحلية في التوجه نحو مشروع اللامركزية، وبالتالي يتم قبول الفرضية الفرعية الرابعة (Ho 2.4).

للتحقق من صحة الفرضية الفرعية الخامسة:

(Ho 2.5) لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (α=0.05) في اتجاهات القيادات الإدارية المحلية في الأردن نحو مشروع اللامركزية تعزى إلى متغير **عدد سنوات الخبرة.** فإن الجدول التالي يبين نتائج تحليل التباين الأحادي:

جدول رقم (24)

نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في اتجاهات القيادات الإدارية المحلية في الأردن نحو مشروع اللامركزية حسب عدد سنوات الخبرة

المجال	عدد سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ف) المحسوبة	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية	نتيجة الفرضية
تشكيل المجالس المحلية	5- 10	3.6048	0.25008	2.725	2 411 413	0.67	مقبولة
	11- 20	3.8880	0.43307				
	21 فأكثر	3.8676	0.43683				
	المجموع	3.8646	0.43287				
مهام المجالس المحلية	5- 10	4.0119	0.32334	7.659	2 411 413	0.001	مرفوضة
	11- 20	4.1443	0.64775				
	21 فأكثر	4.3464	0.49308				
	المجموع	4.2770	0.54657				
تشكيل المجالس التنفيذية	5- 10	4.4286	0.47463	2.421	2 411 413	0.090	مقبولة
	11- 20	4.3515	0.45607				
	21 فأكثر	4.1963	0.80887				
	المجموع	4.2488	0.71841				
مهام المجالس التنفيذية	5- 10	3.9286	0.47463	9.632	2 411 413	0.000	مرفوضة
	11- 20	4.4076	0.35823				
	21 فأكثر	4.3075	0.41401				
	المجموع	4.3234	0.40922				
المحافظ واختصاصاته	5- 10	4.0643	0.40876	8.909	2 411 413	0.000	مرفوضة
	11- 20	4.4899	0.46165				
	21 فأكثر	4.2434	0.62601				
	المجموع	4.3082	0.58841				
الكلي	5- 10	3.8645	0.30485	4.343	2 411 413	0.14	**مقبولة**
	11- 20	4.1390	0.29193				
	21 فأكثر	4.1011	0.34722				
	المجموع	4.1040	0.33364				

يظهر من الجدول رقم (24) أنه لا توجد فروق وأثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (α=0.05) تعزى إلى **عدد سنوات الخبرة** في اتجاهات القيادات الإدارية المحلية في التوجه نحو مشروع اللامركزية، وبالتالي يتم قبول الفرضية الفرعية الخامسة (Ho 2.5).

للتحقق من صحة الفرضية الفرعية السادسة:

(Ho 2.6) لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (α=0.05) في اتجاهات القيادات الإدارية المحلية في الأردن نحو مشروع اللامركزية تعزى إلى متغير **مكان العمل/ المحافظة**. والجدول التالي يبين نتائج تحليل التباين الأحادي:

جدول رقم (25)

نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في اتجاهات القيادات الإدارية المحلية في الأردن نحو مشروع اللامركزية حسب مكان العمل/ محافظات الشمال والوسط والجنوب

المجال	مكان العمل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ف) المحسوبة	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية	نتيجة الفرضية
تشكيل المجالس المحلية	الشمال	3.8548	0.50319	5.718	2 411 413	0.004	مرفوضة
	الوسط	3.7783	0.39624				
	الجنوب	3.9455	0.39461				
	المجموع	3.8646	0.43287				
مهام المجالس المحلية	الشمال	4.1877	0.55550	2.663	2 411 413	0.071	مقبولة
	الوسط	4.3460	0.53097				
	الجنوب	4.2816	0.54772				
	المجموع	4.2770	0.54657				
تشكيل المجالس التنفيذية	الشمال	4.0826	0.84650	4.375	2 411 413	0.013	مرفوضة
	الوسط	4.3261	0.64436				
	الجنوب	4.3012	0.66210				
	المجموع	4.2488	0.71841				
مهام المجالس التنفيذية	الشمال	4.2548	0.39542	2.297	2 411 413	0.102	مقبولة
	الوسط	4.3572	0.44589				
	الجنوب	4.3435	0.38190				
	المجموع	4.3234	0.40922				
المحافظ واختصاصاته	الشمال	4.3243	0.57424	0.900	2 411 413	0.407	مقبولة
	الوسط	4.2543	0.61740				
	الجنوب	4.3429	0.57312				
	المجموع	4.3082	0.58841				
الكلي	الشمال	4.0615	0.37512	3.012	2 411 413	0.05	**مرفوضة**
	الوسط	4.0819	0.30358				
	الجنوب	4.1532	0.32251				
	المجموع	4.1040	0.33364				

يظهر من الجدول رقم (25) أنه توجد فروق وأثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (α=0.05) تعزى إلى **مكان العمل/ المحافظة** في اتجاهات القيادات الإدارية المحلية في التوجه نحو مشروع اللامركزية، وبالتالي يتم رفض الفرضية الفرعية السادسة (Ho 2.6).

الفصل الرابع

نتائج وتوصيات الدراسة

الفصل الرابع

نتائج وتوصيات الدراسة

يتضمن هذا الفصل النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة والتوصيات المتعلقة بها، وذلك على النحو التالي:

4-1 نتائج الدراسة:

تتعلق نتائج الدراسة بتحليل اتجاهات القيادات الإدارية المحلية في الأردن نحو مضامين مشروع اللامركزية، وذلك من حيث:

أولاً: النتائج المتعلقة باتجاهات القيادات الإدارية المحلية في الأردن نحو أبعاد ومضامين مشروع اللامركزية من حيث تشـــكيل المجالس المحلية في المحافظات:

- بلغ المتوسط العام لبعد تشكيل المجالس المحلية (3.8646)، وبدرجة اتجاه مرتفعة، كما بلغ أعلى متوسط في هذا البعد (4.4903) وذلك لبند (يقوم المجلس المحلي بانتخاب رئيس له ونائب للرئيس من بين أعضاءه)، في حين بلغ أقل متوسط (2.6329) وذلك لبند (يخصص للنساء (4) مقاعد إضافية للمرشحات اللواتي حصلن على أعلى نسبة من عدد أصوات المقترعين من غير الناجحات).
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تشكيل المجالس المحلية واتجاهات القيادات الإدارية المحلية في الأردن نحو مشروع اللامركزية.
- يلاحظ أن درجة الاتجاه المتوسطة في اتجاهات القيادات الإدارية المحلية في الأردن نحو بعد تشكيل المجالس المحلية ضمن مشروع اللامركزية المقترح قد كانت لموضوع تعيين عدد من أعضاء المجالس المحلية، وموضوع الكوتة النسائية بتخصيص مقاعد محددة للسيدات، وتمثيل عدد من رؤساء البلديات في عضوية المجالس، مما يستدعي إعادة النظر بدراسة ذلك.
- أما الاتجاهات المرتفعة فقد كانت بشكل رئيسي نحو الاتفاق مع موضوع الانتخاب وتخصيص موازنة للمحافظة ومخصصات للمجلس المحلي، وإلحاق الموظفين من الكوادر المختصة للعمل مع المجلس، وكذلك أن يكون رئيس المجلس المحلي من بين الأعضاء المنتخبين تعزيزاً لفصل رئاسة المجلس المحلي عن المحافظ.

ثانياً: النتائج المتعلقة باتجاهات القيادات الإدارية المحلية في الأردن نحو أبعاد ومضامين مشروع اللامركزية من حيث مهـــام المجالس المحلية في المحافظات:

- بلغ المتوسط العام لبعد مهام المجالس المحلية (4.2770)، وبدرجة اتجاه مرتفعة، وقد بلغ أعلى متوسط حسابي في هذا البعد (4.638) للفقرة التي تنص على أن يكون من ضمن مهام المجلس المحلي (إبداء الرأي في الموضوعات التي يرى المحافظ أو الوزراء المختصون استشارته فيها)، تليها الفقرة الخاصة بـــ(إقرار مشروع موازنة المحافظة ضمن السقوف المحددة لها من وزارة المالية، تمهيداً لإدراجها في الموازنة العامة وفقاً إجراءات إعداد الموازنة العامة للدولة) بمتوسط حسابي بلغ (4.4348). بينما جاء أقل متوسط حسابي (3.8333) للفقرة التي تنص على مهمة (وضع الأسس اللازمة لإدارة المرافق والمشروعات الحكومية التي تعهد الحكومة بإدارتها إلى المحافظة أو الأجهزة الحكومية فيها).
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مهام المجالس المحلية واتجاهات القيادات الإدارية المحلية في الأردن نحو مشروع اللامركزية.
- يلاحظ درجة اتجاه مرتفعة نحو جميع المهام المقترحة للمجالس المحلية، وبالدرجة الأولى نحو تحديد هذه المهام بموجب القانون، وإبداء الرأي بالموضوعات التي يرى المحافظ أو المختصون استشارته فيها، والأهم إقرار مشروع موازنة المحافظة ضمن السقوف المحددة لها من وزارة المالية، تمهيداً لإدراجها والالتزام بها في الموازنة العامة وفق إجراءات إعداد الموازنة العامة للدولة. وكذلك اقتراح المشاريع التنموية التي تعود بالنفع العام على المحافظة مما يسترعي الانتباه إلى ضرورة دراسة سبل نجاح تعزيز العلاقة والشراكة مع القطاع الخاص ومؤسسات المجتمع التنموي لإقامة مشاريع تنموية واستثمارية بالإضافة إلى المشاريع الخدمية التي تقدمها الحكومة.
- يلاحظ أن هدف توسيع قاعدة المشاركة الشعبية في تحديد احتياجات المحافظات من المشاريع الخدمية والتنموية وتحديد أولويات تلك الاحتياجات أيضاً من قبل المجالس المحلية بعد حصرها بشكلها الأولي من قبل المجالس التنفيذية، سوف يتحقق من خلال هذه المهمة الموكلة بموجب مقترح المشروع إلى المجالس المحلية، حيث حاز هذا البعد على درجة اتجاه مرتفعة أيضاً من قبل القيادات الإدارية المحلية في الأردن.

ثالثاً: النتائج المتعلقة باتجاهات القيادات الإدارية المحلية في الأردن نحو أبعاد ومضامين مشروع اللامركزية من حيث تشـــكيل المجالس التنفيذية في المحافظات:

- بلغ المتوسط العام لبعد تشكيل المجالس التنفيذية (4.2488)، وبدرجة اتجاه مرتفعة، وجاءت جميع الفقرات بنفس درجة الاتجاه المرتفعة، حيث بلغ أعلى متوسط حسابي (4.485) للفقرة الخاصة بأنه (سيشكل في كل محافظة مجلس تنفيذي برئاسة المحافظ) تليها فقرة أن يضم المجلس التنفيذي في تشكيل عضويته (الحكام الإداريون في المحافظة من رتبة متصرف)، بينما بلغ أقل متوسط حسابي (3.9469) للفقرة التي تنص على (وجود ثلاثة من المدراء التنفيذيين للبلديات يجري التنسيب بأسمائهم من قبل المجلس التنسيقي لرؤساء بلديات المحافظة واستبدالهم بذات الطريقة).
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تشكيل المجالس التنفيذية واتجاهات القيادات الإدارية المحلية في الأردن نحو مشروع اللامركزية.
- يلاحظ اتجاه القيادات الإدارية المحلية في الأردن بدرجة مرتفعة نحو رئاسة المحافظ في كل محافظة للمجلس التنفيذي باعتباره امتداد لفروع المؤسسات الحكومية التنفيذية على المستوى المحلي، وكذلك ضرورة شمول الحكام الإداريين من متصرفي الألوية في عضوية هذه المجالس، مما يضمن نظرة شمولية لكافة مناطق المحافظة وفق التقسيمات الإدارية وبالتالي ضمان متابعة كافة مطالب واحتياجات المواطنين في محلياتهم.
- أما بالنسبة لتمثيل البلديات في عضوية المجلس التنفيذي للمحافظة، فقد جاء المشروع باقتراح وجود ثلاثة من المدراء التنفيذيين للبلديات يجري التنسيب بأسمائهم من قبل المجلس التنسيقي لرؤساء بلديات المحافظة واستبدالهم بذات الطريقة، وهذا البعد قد حاز على درجة اتجاه مرتفعة وفق مقياس الدراسة، إلا أنه في المرتبة الأخيرة من بين مضامين بعد تشكيل المجالس التنفيذية، مما يستدعي ضرورة دراسة موضوع التنسيق والترابط والتكامل مع دور البلديات في الإطار الأوسع على مستوى المحافظة من جانب، ومن جانب آخر تحديد الصلاحيات وتوزيع الأدوار التنفيذية ما بين الكوادر التنفيذية في المجلس البلدي ومهام المجلس التنفيذي للمحافظة.

رابعاً: النتائج المتعلقة باتجاهات القيادات الإدارية المحلية في الأردن نحو أبعاد ومضامين مشروع اللامركزية من حيث مهـــام المجالس التنفيذية في المحافظات:

- بلغ المتوسط العام لبعد تشكيل المجالس المحلية (4.3234)، وبدرجة اتجاه مرتفعة، وجاءت جميع فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي يعكس درجة الاتجاه المرتفعة، حيث بلغ أعلى متوسط حسابي (4.4179) لفقرة (دراسة وبحث ما يحيله إليه المحافظ أو المجلس المحلي من موضوعات)، تليها مهمة (إعداد مشاريع الخطط الإستراتيجية والتنفيذية اللازمة والمتعلقة بالمحافظة والتأكد من انسجامها مع الاستراتيجيات والخطط الوطنية ورفعها إلى المجلس المحلي لاتخاذ القرار المناسب بشأنها)، بينما جاءت فقرة (تقديم التوصيات لاستثمار أراضي الخزينة وإحالتها للمجلس المحلي) بأقل متوسط حسابي حيث بلغ (4.1329).
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مهام المجالس التنفيذية واتجاهات القيادات الإدارية المحلية في الأردن نحو مشروع اللامركزية.
- يلاحظ أن جميع المهام المقترحة للمجلس التنفيذي قد حازت على درجة اتجاه مرتفعة من وجهر نظر القيادات الإدارية المحلية في الأردن، أي أن هذه الدراسة تؤكد على ما ورد في مقترح مشروع اللامركزية وبالأخص في مجال تكامل الأدوار المنشود ما بين المجلس التنفيذي للمحافظة والمجلس المحلي المنتخب، حيث أن أعلى المتوسطات الحسابية للاتجاهات على التوالي قد كانت لمواضيع: دراسة وبحث ما يحيله إليه المحافظ أو المجلس المحلي من موضوعات، وإعداد تقارير عن تقدم سير العمل في المشروعات والخدمات وإحالتها إلى المجلس المحلي لمناقشتها، إعداد مشاريع الخطط الإستراتيجية والتنفيذية اللازمة والمتعلقة بالمحافظة والتأكد من انسجامها مع الاستراتيجيات والخطط الوطنية ورفعها إلى المجلس المحلي لاتخاذ القرار المناسب بشأنها، و إعداد مشروع موازنة المحافظة ضمن السقوف المحددة من وزارة المالية/ دائرة الموازنة العامة وجدول الوظائف العامة في المحافظة واتخاذ الإجراءات اللازمة حسب الأصول، ويقوم بعد ذلك بإحالته إلى المجلس المحلي، واتخاذ الإجراءات اللازمة لتنفيذ القرارات والتوصيات الصادرة عن المجلس المحلي أو أي من المديريات التنفيذية الحكومية في المحافظة والتي تندرج ضمن اختصاصه.

خامساً: النتائج المتعلقة باتجاهات القيادات الإدارية المحلية في الأردن نحو أبعاد ومضامين مشروع اللامركزية من حيث مهـــام واختصاصات المحافظ:

- بلغ المتوسط العام لبعد تشكيل المجالس المحلية (4.3082)، وبدرجة اتجاه مرتفعة، وجاءت الفقرة (الإشراف على إعداد الخطط التنموية والخدمية للمحافظة بما ينسجم مع احتياجاتها وضمن الأولويات المحلية والوطنية ومتابعة تنفيذها مع الأجهزة المعنية) بأعلى متوسط حسابي حيث بلغ (4.6329) وبدرجة اتجاه مرتفعة، بينما جاءت الفقرة (على الرغم مما ورد في أي تشريع آخر، يفوض الوزير المختص المحافظ بصلاحياته الإدارية والمالية المتعلقة بشؤون مديريته في المحافظة) بأقل متوسط حسابي حيث بلغ (3.9420)، وبدرجة اتجاه مرتفعة أيضاً.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مهام واختصاصات المحافظ واتجاهات القيادات الإدارية المحلية في الأردن نحو مشروع اللامركزية.
- إن المهام الواردة في مقترح مشروع اللامركزية حول دور واختصاصات المحافظ والبالغ عددها (10) مهام جميعها تنموية بعيدة عن الفكر الأمني والإداري المعتاد للحاكم الإداري، وقد حازت جميعها على درجة اتجاه مرتفعة من وجهة نظر القيادات الإدارية المحلية، مما يؤكد كنتيجة لهذه الدراسة وبالاتفاق مع المقترحات التي طرحتها هذه القيادات للتغلب على التحديات التي من المحتمل أن تواجه تطبيق المشروع، بضرورة تعزيز الدور التنموي للحكام الإداريين والمحافظين في مجال تنمية محافظاتهم ومتابعة الشأن التنموي المحلي بالتنسيق ما بين المجلس التنفيذي للمحافظة والمجلس المحلي المنتخب والذي سيوسع من قاعدة المشاركة الشعبية في صنع وتنفيذ ومتابعة وتقييم القرارات التنموية.

سادساً: النتائج المتعلقة بأثر العوامل الشخصية والوظيفية على اتجاهات القيادات الإدارية المحلية في الأردن نحو مشروع اللامركزية:

1. **النوع الاجتماعي:** لم يتم إثبات أو نفي وجود فروق لها دلالة إحصائية في اتجاهات القيادات الإدارية المحلية في الأردن نحو مشروع اللامركزية تعزى إلى متغير النوع الاجتماعي، لأن جميع أفراد عينة الدراسة كانوا من فئة الذكور ولم يكن هناك إناث.
2. **العمر:**

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي للدراسة **وجود فروق** لها دلالة إحصائية في اتجاهات القيادات الإدارية المحلية في الأردن نحو مشروع اللامركزية تعزى إلى متغير العمر.

3. **المؤهل التعليمي:**

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي للدراسة **وجود فروق** لها دلالة إحصائية في اتجاهات القيادات الإدارية المحلية في الأردن نحو مشروع اللامركزية تعزى إلى متغير المؤهل التعليمي.

4. **عدد سنوات الخبرة:**

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي للدراسة **عدم وجود فروق** لها دلالة إحصائية في اتجاهات القيادات الإدارية المحلية في الأردن نحو مشروع اللامركزية تعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة.

5. **الصفة الوظيفية:**

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي للدراسة **عدم وجود فروق** لها دلالة إحصائية في اتجاهات القيادات الإدارية المحلية في الأردن نحو مشروع اللامركزية تعزى إلى متغير الصفة الوظيفية.

6. **مكان العمل/ المحافظة:**

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي للدراسة **وجود فروق** لها دلالة إحصائية في اتجاهات القيادات الإدارية المحلية في الأردن نحو مشروع اللامركزية تعزى إلى متغير مكان العمل/ المحافظة.

سابعاً: النتائج المتعلقة برأي القيادات الإدارية المحلية في الأردن حول أبرز التحديات والعقبات التي ستحول دون نجاح تطبيق مشروع اللامركزية في المحافظات:

1. عدم وجود موازنة للمحافظات وفق آليات إعداد ومتابعة واضحة.
2. ضعف قدرات الكوادر الإدارية والتنفيذية على المستوى المحلي لتتحمل مسؤولية مزيد من المهام والصلاحيات التي سيتم تفويضها.
3. عدم وجود رؤية واضحة لاتجاهات موضوع اللامركزية على المستوى الوطني.
4. ضعف الوعي بأهمية وأبعاد اللامركزية، والتخوف من الأجندات الغامضة.
5. تداخل التشريعات ذات العلاقة بعدد من المهام التنموية.
6. عدم وجود مخصصات كافية لتنفيذ المشاريع التنموية.
7. قلة الكفاءات المؤهلة والمختصة على مستوى المحافظات في قيادة وإدارة العمل التنموي.
8. تضارب المسؤوليات وازدواجية العمل بين المؤسسات المحلية والوطنية.
9. ضعف التنسيق على المستوى المحلي وبين الوزارات والمؤسسات الحكومية المعنية.
10. قلة الدراسات التفصيلية الكافية حول واقع واحتياجات المحافظات.

ثامناً: النتائج المتعلقة برأي القيادات الإدارية المحلية في الأردن حول أبرز المقترحات للتغلب على التحديات التي ستحول دون نجاح تطبيق مشروع اللامركزية في المحافظات:

1. بناء القدرات الذاتية والمؤسسية اللازمة للإدارات المحلية.
2. تخصيص موازنات محددة للمحافظات.
3. الاستعانة بالاستشارات ودور الخبرة لدراسة مشروع اللامركزية.
4. تحديد آليات تنسيقية واضحة بين المحافظات من جهة، وبين المحافظات والبلديات من جهة أخرى.
5. زيادة المخصصات الموجهة لأولويات الاحتياجات من المشاريع التنموية في المحافظات.
6. تفويض مزيد من الصلاحيات للإدارات التنفيذية في المحافظات.

7. عقد برامج توعوية وتثقيفة وحوارية حول مفهوم اللامركزية والمشروع الجديد المقترح.
8. توفير كوادر مختصة ومؤهلة لقيادة العمل التنموي في المحافظات والبلديات.
9. تفعيل الدور التنموي للحكام الإداريين ووحدات التنمية في المحافظات.
10. تطوير آليات متابعة الإنفاق الرأسمالي في المحافظات.

4-2 توصيات الدراسة:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، تقدم الباحثة مجموعة من التوصيات، والتي من المؤمل التي تساهم في تعزيز الجهود الرامية لدراسة مشروع اللامركزية لضمان نجاح تطبيقه في المحافظات مستقبلاً، وفيما يلي أبرز وأهم هذه التوصيات:

أولاً: توصيات تحليلية عملية:

6. ضرورة الخروج بتوافق حول رؤية وطنية موحدة لإيجاد منظومة إدارية وتنموية لا مركزية شاملة للمساهمة في توفر الخدمات لجميع المواطنين بكفاءة وفاعلية على المستويين الوطني والمحلي في محافظات وبلديات المملكة، بالاعتماد على أسس ومبادئ الحكم المحلي المتجاوب والمسؤول، وتعزيز المشاركة الفاعلة في تحديد الاحتياجات وترتيب تلبية الأولويات وفق برامج واضحة ومحددة، لضمان تحقيق الحد الأدنى من العدالة في توزيع مكتسبات التنمية.

7. إعداد إستراتيجية شمولية ومتكاملة لكافة أبعاد إدارة التنمية المحلية المستدامة في الأردن وفق نهج تشاركي تشاوري بين كافة الجهات المعنية وفي كافة المستويات وتحديد الخطوات التنفيذية والموارد والمخصصات اللازمة في هذا الاتجاه.

8. التركيز على برامج ومشاريع بناء القدرات المؤسسية والتنموية للكوادر المعنية بتنفيذ ومتابعة مشروع اللامركزية في البلديات والمحافظات ولدى الجهات المعنية على المستوى الوطني.

9. تنفيذ نهج تشاركي وتشاوري موسع على المستوى الوطني والمستويات المحلية في كافة المحافظات للتأكد من مدى ملائمة الإطار العام المقترح لهذا المشروع الإصلاحي والذي سيتصدر الأولويات الوطنية في المرحلة القادمة، ويستقطب دعم واهتمام كافة الجهات المحلية والدولي، من خلال أسلوب منهجي يأخذ بعين الاعتبار ملاحظات وآراء كافة القطاعات العامة والخاصة والأهلية ومؤسسات المجتمع المدني، وذلك على المستوى الوطني وفي المحافظات وفي المحليات والبلديات، وإعلان مراحل تنفيذ ومتابعة المشروع للرأي العام تلافياً للأخطاء التي تم وقوع فيها في الماضي وتعثر إطلاق المشروع نظراً لسياسة الأبواب المغلقة على عمل اللجان الوزارية المقتصرة فقط على معارف ومؤهلات شخوص أعضائها.

10. إيجاد مرجعية واحدة للتأكد من أعلى درجات التنسيق الفني والمؤسسي بين عمل كافة اللجان والمؤسسات الرئيسية والفرعية المشرفة على محاور ومكونات مشروع اللامركزية، لضمان التكامل والترابط بين مخرجات ونتائج عمل اللجان وإجراءات دراساتها وفق خطط زمنية وتنفيذية واضحة المراحل والخطوات والمسؤوليات والأدوار بين كافة الشركاء من الوزارات والمؤسسات الحكومية بالدرجة الأولى. وذلك تنظيما ًلشأنها الداخلي قبل الانفتاح في النهج ألتشاركي والتشاوري مع مؤسسات المجتمع المدني والقطاع الخاص وممثلي الفعاليات المختلفة في المجتمع، واستقطاب الدعم الفني والمالي اللازم من الجهات الدولية الداعمة لجهود التنمية المحلية في الأردن.

11. تكليف هذه المرجعية كفريق عمل مساند فنياً وإدارياً لمأسسة وتنسيق وتكامل عمل لجان مشروع اللامركزية من خلال إعداد خطة تنفيذية للمشروع وإطار ناظم لاجتماعات اللجان وسير عملها، ومقترح تصور شمولي ومتكامل حول الإجراءات التحضيرية اللازمة كمتطلبات ضمان نجاح مشروع اللامركزية بأسرع وقت ممكن، وعرضها على اللجنة الوزارية للمشروع لبدء العمل بنسق موحد ومتسلسل بشكل شمولي ومتكامل وتلافي ملاحظات المرحلة السابقة لحشد كافة الجهود اللازمة لتنفيذ التوجيهات الملكية السامية حول الموضوع.

12.التأكد من توفير الكوادر المؤهلة والمختصة وذات الخبرة والدراية الكافية لدى كافة المؤسسات الرئيسية المشاركة في عمل اللجان المنبثقة عن مشروع اللامركزية، والاستعانة بالخبرات الاستشارية الضرورية وتحت إشراف اللجنة الوزارية العليا للمشروع، وإشراك عدد مختار من المحافظين والحكام الإداريين والمختصين من مختلف محافظات وبلديات المملكة للاستعانة بهم في مراجعة مخرجات ونتائج عمل اللجان أولاً بأول، والتأكد من أن المسودات النهائية التي سترفع إلى اللجنة الوزارية للمشروع قد تم فحص محتواها العلمي والعملي والمنطقي بما يلاءم الواقع التنموي في الأردن.

13.تعزيز الدور التنموي للمجالس البلدية والتأكيد على دورها في تحقيق التنمية والارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة للمواطنين ضمن حدودها، من خلال إعادة النظر بآلية تشكيل وانتخاب المجالس البلدية، وتوسيع قاعدة المشاركة الشعبية في البلديات من خلال استحداث لجان للأحياء والمناطق، والفصل بين عملية رسم السياسات والإدارة التنفيذية للبلدية من خلال استحداث وظيفة المدير التنفيذي للبلدية.

14.ضمان التنسيق وتكامل الأدوار بين المحافظات والبلديات وفيما بين البلديات بما يخدم المصلحة الكلية للمواطنين في المحافظة، وتعزيز العمل المشترك لضمان الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة في المحافظة والبلديات من خلال التمثيل المناسب للبلديات في المجلس المحلي للمحافظة، وللمدراء التنفيذيين للبلديات في عضوية المجلس التنفيذي للمحافظة.

ثانياً: توصيات أكاديمية، وأفكار لأبحاث مستقبلية حول الموضوع:

3. بما أن هذه الدراسة اقتصرت على القيادات الإدارية المحلية على مستوى المحافظات من فئات المحافظين ومساعديهم لشؤون التنمية، وأعضاء المجلسين التنفيذي والاستشاري، فإن الباحثة توصي بدراسة اتجاهات القيادات الإدارية المحلية من الفئات الأخرى في المحافظات، وكذلك على مستوى البلديات نحو مشروع اللامركزية المقترح.

4. إجراء دراسة مماثلة لتشمل اتجاهات القيادات الإدارية في كافة الوزارات والمؤسسات الوطنية والأجهزة التنفيذية وامتدادات فروعها في المحافظات نحو مشروع اللامركزية المقترح.

5. إجراء دراسة مماثلة لتشمل الاتجاهات نحو مشروع اللامركزية من وجهة النظر على المستويين الوطني والمحلي لممثلي القطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المدني والهيئات التنموية والفعاليات النقابية والحزبية والإعلامية والشبابية والنسائية، والجامعات والمؤسسات البحثية والأكاديمية المختصة.

6. إجراء المزيد من الدراسات والأبحاث حول التحديات والعقبات التي ستواجه تطبيق مشروع اللامركزية في المحافظات والاقتراحات الكفيلة بمواجهة هذه التحديات لضمان نجاح تطبيق المشروع وتعزيز إدارة التنمية المحلية الشاملة والمستدامة في الأردن، وخاصة حول الجوانب التالية:

- وضع التشريعات المتكاملة لتقسيم المهام بين المؤسسات الوطنية والمحافظات والبلديات.
- إيجاد نظام تمويل مناسب في ظل محدودية الموارد العامة للدولة.
- تطوير هياكل إدارية تنظيمية محلية ملائمة وتضمن تطوير الموارد البشرية في المحليات.
- توفير الدعم الفني للتدريب وبناء القدرات التنموية في البلديات والمحافظات.
- وضع آليات الإشراف القانوني والمالي على المجالس المحلية.
- تطوير نظم جمع البيانات وتدفق المعلومات بين كافة مستويات إدارة التنمية المحلية.
- تعزيز الشراكة ما بين القطاعين العام والخاص ومؤسسات المجتمع المدني في المحليات.
- إيجاد نظام متكامل للمشاركة والتمثيل والتنسيق والمتابعة والتقييم في مختلف مستويات إدارة التنمية المحلية في البلديات والحافظات والمركز.

المـــراجـــع

المراجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية:

1) الحوامدة، محمد علي، 2001، **فاعلية المجالس التنفيذية في تحقيق أهداف التنمية المحلية والعوامل المؤثرة فيها من وجهة نظر أعضاء تلك المجالس في محافظات جنوب المملكة الأردنية الهاشمية: دراسة ميدانية**، رسالة ماجستير غير منشورة، عمان– الأردن.

2) الجمال، حمدان رشيد، 2000، **الإدارة المحلية ودورها في تمويل التنمية في الأردن**، ط1، المؤلف، عمان – الأردن.

3) الدار الجامعية، 2003، **أثر تفعيل الدور التنموي للحاكم الإداري في المحافظات**، وزارة التخطيط والتعاون الدولي، عمان– الأردن.

4) الرواشدة، شاهر علي، 1984، **الإدارة المحلية في المملكة الأردنية الهاشمية حاضرها ومستقبلها**، ط1، المؤلف، عمان– الأردن.

5) الزعبي، خالد سمارة، 1993، **تشكيل المجالس المحلية وأثره على كفايتها في نظام الإدارة المحلية**، ط3، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان– الأردن.

6) الشيخلي، عبد الرزاق ابراهيم، 2001، **الإدارة المحلية: دراسة مقارنة**، ط1، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان– الأردن.

7) الطعامنة، محمد، 1993، **مجالس الخدمات المشتركة في نظام الإدارة المحلية في الأردن**، رسالة ماجستير غير منشورة، عمان– الأردن.

8) العبادي، محمد وليد، 1995، **الإدارة المحلية وعلاقتها بالسلطة المركزية**، ط1، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان رسالة ماجستير غير منشورة، عمان– الأردن.

9) العواملة، نائل عبد الحافظ، 1997، **إدارة التنمية وتطبيقاتها في الأردن**، الطبعة الثانية، المركز الفني، عمان رسالة ماجستير غير منشورة، عمان– الأردن.

10) المجلس الأعلى للسكان، 2011، **تقرير حالة سكان الأردن 2010**، تقرير غير منشور، عمان– الأردن.

11) الناصر، أكرم الزعبي، 1995، **البلدية: الأداة العملية لتحقيق التنمية في الأردن**، الطبعة الأولى، المكتبة السورية، رسالة ماجستير غير منشورة، عمان– الأردن.

12) القبيلات، حمدي سليمان، 2010، **مبادئ الإدارة المحلية**، ط1، دار وائل للنشر، عمان- الأردن.

13) اللوزي، موسى سلامة، 2002، **التنمية الإدارية**، ط2، دار وائل للطباعة والنشر، عمان- الأردن.

14) المعاني، أيمن عودة، 2010، **الإدارة المحلية**، ط1، دار وائل للنشر، عمان- الأردن.

15) جريدة الرأي الأردنية، 2010/8/11، **صيغة مشروع اللامركزية في المحافظات**، عمان- الأردن.

16) حامدون، سليمان ولد، 2009، **اللامركزية الإدارية ومساهمتها في التنمية المحلية**، مجلة جامعة سبها للعلوم الإنسانية، العدد(256)، سبها- ليبيا.

17) عبد الحميد، عبد المطلب، 2001، **التمويل المحلي والتنمية المحلية**، الإسكندرية، الدار الجامعية، عمان- الأردن.

18) عزيز، رشدي عبدالله، 2010، **العوامل المؤثرة في الكفاءة التنظيمية للإدارة المحلية في العراق، من خلال تحليل آراء رؤساء وأعضاء مجالس الوحدات الإدارية في إقليم كوردستان العراق**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان- الأردن.

19) عساف، عبد المعطي ونادر أبو شيخة، 1985، **تنظيم الإدارة المحلية في المملكة الأردنية الهاشمية**، دراسة تحليلية، عمان- الأردن.

20) غزوي، محمد سليم، 1994، **الإدارة المحلية في المملكة الأردنية الهاشمية**، عمان- الأردن.

21) مرغي، توفيق وياغي، محمد عبد الفتاح، 1991، **قياس الأداء الإداري للمديرين السعوديين في قطاع الخدمات المدنية**، مجلة جامعة الملك سعود، المجلد 3، العلوم الإدارية 1، الرياض- السعودية.

22) وزارة التخطيط والتعاون الدولي، 2010، **البرنامج التنفيذي التنموي للأجندة الوطنية ومبادرة كلنا الأردن للأعوام (2011-2013)**، عمان- الأردن.

23) وزارة الداخلية، 2011، **مشروع اللامركزية في المحافظات**، تقرير غير منشور، عمان- الأردن.

24) ياغي، محمد عبد الفتاح، 1998، **مبادئ الإدارة العامة**، طـ3، عمان، المؤلف، عمان-الأردن.

القوانين والأنظمة:

- قانون البلديات رقم (13) لسنة 2011، الجريدة الرسمية رقم (5114).
- نظام التقسيمات الإدارية رقم (46) لسنة 2000، الجريدة الرسمية رقم (4455).
- نظام التشكيلات الإدارية رقم (47) لسنة 2000، الجريدة الرسمية رقم (3702).

ثانياً: المراجع باللغة الإنجليزية:

1) Bruno, Jean, 2008, **Joint Governance: A powerful Driver of the Development of Rural Communities**, Canadian journal of regional science, Canada.
2) Cohen, J. M., Peterson, S. B., 1999, **Administrative Decentralization: Strategies for Developing Countries**, Kumarian Press (published for and on behalf of the United Nations), Draft Proof for Publication, U.S.A.
3) Huit, Groupe, 2006, **Regional Development Strategy Study in Jordan**, World Bank, and Ministry of Planning and International Cooperation, Amman-Jordan.
4) Institutions for Rural Development, 2006, **Understand, analyze and manage a decentralization process Guidelines**, FAO, U.S.A.
5) Joe, Ohren, 2007, **Improving Local Government Decision Making: Insights from Local Government Officials**, Public Management, Vol. 89, Australia.
6) Kaelin , Walter, 1993, **Legal Aspects of Decentralization**, UNDP-Workshop on Decentralization, Amman-Jordan.
7) White, Leonard 2003. **Decentralization in Encyclopedia of Social Science** Vol. 5, U.S.A.
8) LGDK, 2008, **National Decentralization Vision**, Ministry of Planning and International Cooperation, Amman-Jordan.
9) Ministry of Planning and International Cooperation, 2005, **Position Paper on Local development in Jordan** submitted to the World Bank, Amman-Jordan.

10) Mayfield, James, 2005 **An Action Plan for Implementing a Strategy for Decentralization and Local Government Development in Jordan**, USAID, and Ministry of Planning and International Cooperation Amman-Jordan..

11) Rondinelli, D., and Nellis, J., 1986, **Assessing Decentralization Policies: A Case for Cautious Optimism**, Development, Policy Review IV.

12) Salim, Wilmar , 2009, **Policy making and implementation in a decentralizing Indonesia: Poverty reduction strategy from 'above' and 'below'** University of Hawai'i at Manoa , United States – Hawaii.

13) Sekaran, Uma, 2003, **Research Methods for Business: A Skill Building Approach**, 4th ed. John Willy and Sons. Inc, U.S.A.

14) Shah, Anwar and Shah, 2006, Sana, **Local Governance in Developing Countries**, The World Bank, Washington D.C. U.S.A.

15) UNDP, 2004, **Regional Development Planning and Decentralization in Jordan**, Sweden Institute of Public Management and Ministry of Planning and International Cooperation, Amman-Jordan.

الــمــلاحــق

ملحق رقم (1): استبيان الدراسة

الجامعة الأردنية
كلية الدراسات العليا
كلية الأعمال/ قسم الإدارة العامة

أصحاب المعالي والعطوفة والسعادة المحترمين

تحية طيبة وبعد،

استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص التنمية المحلية من الجامعة الأردنية، تقوم الباحثة بإعداد دراسة حول:

" اتجاهات القيادات الإدارية المحلية في الأردن نحو مشروع اللامركزية: دراسة ميدانية".

واستئناساً بخلاصة خبراتكم واختصاصاتكم العلمية والعملية كحكام إداريين وأعضاء مجالس استشارية وتنفيذية في المحافظات، فإن استطلاع آرائكم وتعاونكم سيسهم بفاعلية في إثراء ونجاح هذه الدراسة. راجيةً التكرم بقراءة جميع فقرات الاستبيان بتأني وتحري الدقة والموضوعية في الإجابة، وإعادته في موعد أقصاه أسبوع من تاريخه إن أمكن ذلك.

علماً بأن المعلومات والإجابات المقدمة ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكرةً ومقدرةً لكم حسن التعاون والاهتمام،،،

الباحثة/ ماجدولين أبو دلهوم

ملاحظة: في حال وجود أي استفسار حول فقرات الاستبانة يرجى عدم التردد بالاتصال على:
هاتف رقم (0779153488) أو عن طريق البريد الالكتروني:
majdoulin_dalahmeh@yahoo.com

تنويه وعبارة توضيحية

تعتبر الحاجة إلى إيلاء العناية للتنمية في بعدها المكاني من الاتجاهات العالميـــة الناجحــة والسائدة لما لها من أكبر الأثر في تحسين مستوى معيشة المواطنين في محلياتهم، ويأتي ذلك بالتوافق مع مفهوم التنمية المحلية في الأردن بأنها جهداً تشاركياً موجهاً لحشد جهود المجتمع بكافة فعالياتــه وبمشاركة كافة الشركاء من القطاعين العام والخاص ومؤسسات المجتمع المدني والهيئات الأهليــة، وتحفيز طاقاته الكامنة وغير المستغلة لخلق حياة أفــضل للمــواطنين فــي محليــاتهم. وموضــوع اللامركزية يعتبر من أحد أهم التوجهات الحكومية في مختلف دول العالم كأحد أدوات تفعيل التنميــة المحلية المستدامة، فاللامركزية لا تعد هدفاً في حد ذاتها وإنما هي أداة تنموية للمشاركة في صــنع واتخاذ القرارات المتعلقة بتنمية المجتمعات بما يعود عليها بالفائدة الأكبر، وهي معنية بتنظيم إطــار نقل وتفويض السلطات والصلاحيات من مستويات الإدارة العليا إلى المحليات.

وتأتي هذه الدراسة كأحد إسهامات الجامعة الأردنية لتوجيه البحوث العلمية التطبيقية لدراسة القضايا الوطنية ذات الأولوية، ومن ضمنها أحدث موضوع في مجال إدارة التنميــة المحليــة فــي الأردن وهو مشروع اللامركزية، حيث أن مشكلة الدراسة تتمحور حول معرفة الاتجاهات الــسائدة لدى القيادات الإدارية المحلية في الأردن نحو مقترح مشروع اللامركزية المتوقع البدء بتنفيذه وفقــاً للتوجيهات الملكية السامية وأولويات عمل الحكومة في المرحلة القادمة.

ونظراً لأهمية إجراء مثل هذه الدراسات من شأنها توفير أدوات تعزيز المشاركة لمــساعدة صانع القرار التنموي أصبحت ضرورة وذات جدوى. وعلى غرار تجارب استطلاع الآراء، فإن هذه الدراسة من المتوقع أن تفضي إلى نتائج يمكن النظر بها في المرحلة القادمة للمساهمة للأخذ بكافــة الآراء والمقترحات التي من شأنها تطوير وإثراء خطط وبرامج مشروع اللامركزيــة. علمــاً بــأن العبارات والفقرات الواردة في الاستبيان جاءت حسب ملامح مقترح مــشروع قــانون اللامركزيــة والمجالس المحلية المنشورة في الصحف المحلية بتاريخ 2010/8/11 والذي ما زال قيد الدراسة من قبل اللجان المختصة في الحكومة الأردنية، كما أن كافة المعلومات والإجابات المقدمــة فــي هــذا الاستبيان ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

والله ولي التوفيق، والله من وراء القصد.

الباحثة/ ماجدولين أبو دلهوم

أولاً: العوامل الشخصية والوظيفية:

الرجاء التكرم بوضع إشارة (√) أمام الإجابة الممثلة لوضعكم:

1. الجنس: (...) ذكــر. (...) أنثـــى.

2. العمــر: (...) أقل من (30) سنة. (...) من (30 – 40) سنة.
(...) من (41 – 50) سنة. (...) (51) سنة فأكثر.

3. المؤهل التعليمي: (...) دبلوم متوسط فما دون. (...) بكالوريوس.
(...) دبلوم عالي. (...) ماجستير فأكثر.

4. المسمى الوظيفي: (...) محـــافــظ. (...) عضو مجلس تنفيذي.
(...) مساعد محافظ لشؤون التنمية. (...) عضو مجلس استشاري.

5. عدد سنوات الخبرة: (...) أقل من (5) سنوات. (...) من (5 – 10) سنوات.
(...) من (11 – 20) سنة. (...) (21) سنة فأكثر.

6. مكـــان العمل:

إحدى محافظات الشمال:	إحدى محافظات الوسط:	إحدى محافظات الجنوب:
(...) محافظة إربد	(...) محافظة العاصمة	(...) محافظة الكرك
(...) محافظة المفرق	(...) محافظة الزرقاء	(...) محافظة الطفيلة
(...) محافظة عجلون	(...) محافظة البلقاء	(...) محافظة معان
(...) محافظة جرش	(...) محافظة مأدبا	(...) محافظة العقبة

ثانياً: أسئلة الاستبيان المغلقة حول اتجاهات القيادات الإدارية المحلية نحو مشروع اللامركزية
(حسب ملامح مشروع قانون المجالس المحلية المنشورة في الصحف المحلية بتاريخ 2010/8/11)

الرجاء التكرم بوضع إشارة (√) في المربع الذي تعتقده مناسباً.

الرقم	الفقرة الرئيسية/ العبارة الفرعية	(1) اتفق بشدة	(2) اتفق	(3) أتفق إلى حد ما	(4) لا أتفق	(5) لا أتفق بشدة
	أولاً: تشكيل المجالس المحلية المتوقع في المحافظات كما تضمنه مقترح مشروع اللامركزية					
1	يكون لكل محافظة مجلس محلي يتألف من (30) عضواً.					
2	يجري انتخاب (20) عضو للمجلس المحلي انتخاباً سرياً مباشراً.					
3	يختار مجلس الوزراء (10) أعضاء في المجلس المحلي.					
4	يتم تعيين (10) أعضاء في المجلس المحلي بناءً على تنسيب وزير الداخلية مستنداً إلى توصية من المحافظ وذلك من ذوي الخبرة.					
5	يخصص (16) مقعداً للحاصلين على أعلى الأصوات.					
6	يخصص للنساء (4) مقاعد إضافية.					
7	يخصص للنساء (4) مقاعد إضافية للمرشحات اللواتي حصلن على أعلى نسبة من عدد أصوات المقترعين من غير الناجحات.					
8	إذا لم يتقدم العدد المطلوب من المرشحات أو لم يتوافر العدد الذي يساوي هذه النسبة من عدد أعضاء المجلس المنتخبين لإشغالها، فيتم التعيين بقرار من مجلس الوزراء بناء على تنسيب وزير الداخلية.					
9	يجري تحديد المقاعد الإضافية للمرأة وفقا لنسبة عدد الأصوات التي نالتها كل مرشحة من مجموع أصوات المقترعين في الدائرة الانتخابية التي ترشحت فيها، ويعتبر فائزاً بهذه المقاعد المرشحات اللواتي حصلن على أعلى النسب في جميع الدوائر الانتخابية في المحافظة.					
10	يجري اختيار الأعضاء المعينين في المجلس المحلي من الفئات التالية على أن يراعى أن يكونوا من الأشخاص المنتخبين الممثلين لهذه الفئات كلما كان ذلك ممكناً:					
11	1- رؤساء المجالس البلدية في المحافظة ويمثلون بثلاثة أعضاء كحد أعلى يتم اختيارهم من قبل المجلس التنسيقي لرؤساء البلديات في المحافظة.					
12	2- الغرف التجارية أو الصناعية أو البنوك أو الشركات.					
13	3 – مؤسسات المجتمع المدني والنقابات المهنية.					
14	4- الأكاديميون العاملون في مؤسسات التعليم العالي التي يقع مقرها في المحافظة.					
15	5- الاتحادات والهيئات الممثلة للقطاعين النسائي والشبابي.					
16	6- ذوو الخبرة والاختصاص في مجالات التنمية المحلية.					
17	7- ممثلين عن فئات المجتمع ممن لم يمثلوا من خلال الانتخاب					
18	تكون مدة المجلس المحلي (4) سنوات شمسية تبدأ في اليوم التالي من إعلان أسماء الفائزين في الانتخابات.					
19	لمجلس الوزراء بناء على تنسيب وزير الداخلية لأسباب مبررة حل					

الرقم	الفقرة الرئيسية/ العبارة الفرعية	(1) اتفق بشدة	(2) اتفق	(3) أتفق إلى حد ما	(4) لا أتفق	(5) لا أتفق بشدة
	المجلس المحلي قبل انتهاء مدة دورته والدعوة لإجراء انتخابات خلال مدة ثلاثة أشهر إذا كانت المدة المتبقية لانتهاء ولايته تزيد على سنة.					
20	يدعو المحافظ المجلس المحلي لعقد أول اجتماع له خلال أسبوعين من تاريخ إعلان نتائج الانتخابات، ويرأس الجلسة أكبر الأعضاء سناً.					
21	يقوم المجلس المحلي بانتخاب رئيس له ونائب للرئيس من بين أعضاءه.					
22	يشترط في رئيس المجلس المحلي أن يكون من الأعضاء المنتخبين.					
23	يكون مقر المجلس المحلي ولجانه في مركز المحافظة.					
24	يُلحق بالمجلس المحلي عدد من الموظفين.					
25	يخصص للمجلس المحلي في موازنة المحافظة السنوية ما يكفي لإدامة عملة ويكون رئيسه آمر الصرف.					
26	يخضع المجلس المحلي لتدقيق ديوان المحاسبة.					
27	لمجلس الوزراء بناء على تنسيب وزير الداخلية لأسباب مبررة حل المجلس المحلي قبل انتهاء مدة دورته والدعوة لإجراء انتخابات خلال مدة ثلاثة أشهر إذا كانت المدة المتبقية لانتهاء ولايته تزيد على سنة.					
28	إذا نشأ خلاف بين المجلس المحلي والمجلس التنفيذي في المحافظة حول أي من المسائل المتعلقة بالمحافظة، يجوز لرئيس المجلس المحلي أو للمحافظ إحالة هذا الخلاف إلى مجلس الوزراء للفصل فيه بعد أن يقدم كل منهما وجهة نظره بشأن هذا الخلاف.					
29	تقسم كل محافظة في المملكة إلى دوائر انتخابية ودوائر فرعية فيها ويخصص مقعد واحد لكل دائرة فرعية بموجب نظام يصدر لهذه الغاية.					
30	يشترط في المتقدم بطلب الترشيح لعضوية المجلس المحلي أن يكون قد أتم (25) سنة شمسية من عمره عند نهاية مدة الترشيح.					
	ثانياً: مهام المجالس المحلية المتوقع تشكيلها في المحافظات					
31	يتضمن مشروع اللامركزية رؤية بأن يتولى المجلس المحلي المهام التالية وعددها (11) مهمة:					
32	1. تحديد احتياجات المحافظة من المشاريع الخدمية والتنموية المرفوعة إليه من المجلس التنفيذي، وتحديد أولوياتها.					
33	2. إقرار الخطط الاقتصادية والاجتماعية والمشاريع والبرامج المنبثقة عنها والتأكد من تنفيذها.					
34	3. إقرار مشروع موازنة المحافظة ضمن السقوف المحددة لها من وزارة المالية، تمهيداً لإدراجها في الموازنة العامة وفقاً إجراءات إعداد الموازنة العامة للدولة.					
35	4. إقرار المشاريع الخدمية والاستثمارية المقدمة له من المجلس التنفيذي بعد استكمال الإجراءات اللازمة وفق القوانين المعمول بها.					
36	5. مناقشة تقارير عمليات تنفيذ المشاريع والخطط والبرامج التي تتولى أجهزة المحافظة بما لا يتعارض مع عمل أجهزة الرقابة الحكومية المختصة.					
37	6. اقتراح المشاريع التنموية التي تعود بالنفع العام على المحافظة ورفعها إلى الجهات الرسمية ذات العلاقة لدراستها.					
38	7. وضع التوصيات والمقترحات للجهات المختصة بما يكفل تحسين أداء					

الرقم	الفقرة الرئيسية/ العبارة الفرعية	(1) اتفق بشدة	(2) اتفق	(3) أتفق إلى حد ما	(4) لا أتفق	(5) لا أتفق بشدة
	أجهزة الوزارات والمؤسسات العامة العاملة ضمن المحافظة وضمان حسن تعاملها مع المواطنين.					
39	8. إبداء الرأي في الموضوعات التي يرى المحافظ أو الوزراء المختصون استشارته فيها.					
40	9. اقتراح إنشاء مشاريع استثمارية والقيام بمشروعات مشتركة مع المحافظات الأخرى بموافقة الجهات المختصة.					
41	10. وضع الأسس اللازمة لإدارة المرافق والمشروعات الحكومية التي تعهد الحكومة بإدارتها إلى المحافظة أو الأجهزة الحكومية فيها.					
42	11. متابعة ومراقبة تنفيذ المهام الموكلة له بموجب هذه المادة استناداً لتقارير سير العمل التي يرفعها المجلس التنفيذي له.					
	ثالثاً: تشكيل المجالس التنفيذية في المحافظات					
43	جاء في مشروع اللامركزية أن سيشكل في كل محافظة مجلس تنفيذي برئاسة المحافظ.					
44	سيكون أعضاء المجلس التنفيذي من الفئات التالية: 4) مدراء الدوائر الحكومية الخدمية والتنموية.					
45	5) ثلاثة من المدراء التنفيذيين للبلديات يجري التنسيب بأسمائهم من قبل المجلس التنسيقي لرؤساء بلديات المحافظة واستبدالهم بذات الطريقة.					
46	6) الحكام الإداريون في المحافظة من رتبة متصرف.					
47	يجوز لرئيس المجلس التنفيذي دعوة أي مدير دائرة معنية أو أي جهة تقدم خدمات عامة في المواضيع المدرجة على جدول الأعمال، لحضور اجتماعات المجلس دون أن يكون له حقّ التصويت.					
48	يجتمع المجلس التنفيذي بدعوة من رئيسه مرة كل أسبوعين على الأقل، ويكون اجتماعه قانونياً بحضور أكثرية أعضائه، وتصدر قراراته بالأكثرية.					
	رابعاً: مهام المجالس التنفيذية في المحافظات					
49	سيتولى المجلس التنفيذي في المحافظة المهام التالية وعددها (9):					
50	1. إعداد مشاريع الخطط الإستراتيجية والتنفيذية اللازمة والمتعلقة بالمحافظة والتأكد من انسجامها مع الاستراتيجيات والخطط الوطنية ورفعها إلى المجلس المحلي لاتخاذ القرار المناسب بشأنها.					
51	2. إعداد مشروع موازنة المحافظة ضمن السقوف المحددة من وزارة المالية/ دائرة الموازنة العامة وجدول الوظائف العامة في المحافظة واتخاذ الإجراءات اللازمة حسب الأصول، ويقوم بعد ذلك بإحالته إلى المجلس المحلي.					
52	3. وضع الأسس التي تكفل حسن سير عمل الأجهزة الإدارية والتنفيذية في المحافظة.					
53	4. تقديم التوصيات لاستثمار أراضي الخزينة وإحالتها للمجلس المحلي.					
54	5. دراسة وتقييم المقترحات المتعلقة بالمخططات الشمولية التنموية والتخطيط العمراني ومشاريع الإسكان والمشروعات الاستثمارية المنوي إقامتها وإحالتها إلى المجلس المحلي لمناقشتها.					
55	6. إعداد تقارير عن تقدم سير العمل في المشروعات والخدمات وإحالتها					

الرقم	الفقرة الرئيسية/ العبارة الفرعية	(1) اتفق بشدة	(2) اتفق	(3) أتفق إلى حد ما	(4) لا أتفق	(5) لا أتفق بشدة
	إلى المجلس المحلي لمناقشتها.					
56	7. اتخاذ الإجراءات اللازمة لتنفيذ القرارات والتوصيات الصادرة عن المجلس المحلي أو أي من المديريات التنفيذية الحكومية في المحافظة والتي تندرج ضمن اختصاصه.					
57	8. التنسيق مع الهيئات والمؤسسات الرسمية والعامة ذات الاختصاص في الخطط والبرامج التي تتولاها.					
58	9. اقتراح مشروعات الاستملاك للمنفعة العامة على أن تصدر وفقا لقانون الاستملاك.					
59	10. دراسة وبحث ما يحيله إليه المحافظ أو المجلس المحلي من موضوعات.					
	خامساً: المحافظ واختصاصاته وعددها (10) مهام وفق المقترح الوارد في مشروع اللامركزية					
60	1. الإشراف على إعداد الخطط التنموية والخدمية للمحافظة بما ينسجم مع احتياجاتها وضمن الأولويات المحلية والوطنية ومتابعة تنفيذها مع الأجهزة المعنية.					
61	2. على الرغم مما ورد في أي تشريع آخر، يفوض الوزير المختص المحافظ بصلاحياته الإدارية والمالية المتعلقة بشؤون مديريته في المحافظة.					
62	3. الإشراف على عملية إعداد الموازنة السنوية للمحافظة.					
63	4. يكون المحافظ آمراً للصرف في محافظته فيما يتعلق بالنفقات الرأسمالية المخصصة للمحافظة ويمارس صلاحيات وزير المالية الواردة في النظام المالي المعمول به.					
64	5. متابعة أعمال الإعداد والتحضير لاجتماعات المجلس المحلي.					
65	6. اتخاذ الإجراءات اللازمة لضمان تنفيذ القرارات والتوصيات الصادرة عن المجلس المحلي ورفعها إلى الجهات ذات الاختصاص.					
66	7. رئاسة المجلس التنفيذي للمحافظة والإشراف على أعمال الإعداد والتحضير لاجتماعاته، ومتابعة تنفيذ قراراته.					
67	8. تعميم القوانين والقرارات والتعليمات الصادرة من السلطات المركزية على الأجهزة التنفيذية للوحدات الإدارية وكافة المعنيين بها ومتابعة تنفيذها.					
68	9. يتولى المحافظ متابعة تنفيذ قرارات المجلس التنفيذي مع الأجهزة المختصة حسب الأولوية التي يقدرها والإمكانات المتوافرة لها.					
69	10. ممارسة أي صلاحيات مفوضة له بموجب التشريعات النافذة.					

ثالثاً: سؤالان مفتوحان

يرجى التكرم بالإجابة على السؤالين التاليين ضمن الفراغ المخصص لهما، مع ترتيب الإجابات حسب أهميتها من وجهة نظرك: الرقم (1) يعني مهم جداً، والرقم (2) يعني مهم، والرقم (3) أقل أهمية وهكذا.

<u>السؤال الأول</u>: ما هي أهم التحديات التي ستحول دون نجاح تطبيق مشروع اللامركزية في المحافظات؟

1. ....
2. ....
3. ....
4. ....
5. ....

<u>السؤال الثاني</u>: ما هي أهم اقتراحاتك للتغلب على التحديات التي ستواجه تطبيق مشروع اللامركزية؟

1. ....
2. ....
3. ....
4. ....
5. ....

ملحق رقم (2)

قائمة أسماء الأساتذة محكمي استبيان الدراسة

الرقم	الإسم	اللقب	الجامعة
1	أ. د. موسى اللوزي	عميد كلية الأعمال	الأردنية
2	أ. د. غازي ابو عرابي	عميد كلية الحقوق	الأردنية
3	أ. د. محمد المصالحة	عميد كلية الدراسات الدولية	الأردنية
4	د. محمد الحنيطي	رئيس قسم الإدارة العامة	الأردنية
5	د. فيصل الرفوع	رئيس قسم العلوم السياسية	الأردنية
6	د. رياض أبا زيد	قسم إدارة الأعمال	عمان العربية للدراسات العليا

ملحق رقم (3)

توزيع إجابات أفراد عينة ومجتمع الدراسة حسب المحافظات

*** توزيع عدد أفراد مجتمع الدراسة المستهدف***

المحافظات		المحافظ	المساعد لشؤون التنمية	أعضاء المجالس التنفيذية			أعضاء المجالس الاستشارية		
				ذكور	إناث	المجموع	ذكور	إناث	المجموع
الشمال	إربد	1	1	26	2	28	24	1	25
	المفرق	1	1	28	0	28	24	1	25
	عجلون	1	1	28	0	28	23	2	25
	جرش	1	1	28	0	28	24	1	25
الوسط	العاصمة	1	1	28	0	28	24	1	25
	الزرقاء	1	1	27	1	28	24	1	25
	البلقاء	1	1	27	1	28	24	1	25
	مأدبا	1	1	27	1	28	21	4	25
الجنوب	الكرك	1	1	24	4	28	22	3	25
	الطفيلة	1	1	28	0	28	24	1	25
	معان	1	1	26	2	28	20	5	25
	العقبة	1	1	25	3	28	25	0	25
المملكة		**12**	**12**	**322**	**14**	**336**	**279**	**21**	**300**

*** توزيع عدد الردود المتحصلة للإجابة على استبيان الدراسة ***

المحافظات		المحافظ	المساعد لشؤون التنمية	أعضاء المجالس التنفيذية			أعضاء المجالس الاستشارية		
				ذكور	إناث	المجموع	ذكور	إناث	المجموع
الشمال	إربد	1	1	14	0	14	16	0	16
	المفرق	1	1	18	0	18	19	0	19
	عجلون	1	1	13	0	13	9	0	9
	جرش	1	1	12	0	12	6	0	6
الوسط	العاصمة	1	1	20	0	20	14	0	14
	الزرقاء	1	1	19	0	19	22	0	22
	البلقاء	1	1	17	0	17	14	0	14
	مأدبا	1	1	13	0	13	11	0	11
الجنوب	الكرك	1	1	21	0	21	16	0	16
	الطفيلة	1	1	20	0	20	21	0	21
	معان	1	1	24	0	24	20	0	20
	العقبة	1	1	16	0	16	15	0	15
المملكة		**12**	**12**	**207**	**0**	**207**	**184**	**0**	**183**
النسبة المئوية		**%100**	**%100**	**%61.6**	**%0**	**%61.6**	**%61.3**	**%0**	**%61**

ملحق رقم (4)

النتائج التفصيلية للتحليل الإحصائي للدراسة

Reliability

****** Method 1 (space saver) will be used for this analysis ******

_

R E L I A B I L I T Y   A N A L Y S I S   -   S C A L E   (A L P H A)

Reliability Coefficients

N of Cases = 414.0   N of Items = 68

Alpha = .9057

Reliability

****** Method 1 (space saver) will be used for this analysis ******

_

R E L I A B I L I T Y   A N A L Y S I S   -   S C A L E   (A L P H A)

Reliability Coefficients

N of Cases = 414.0   N of Items = 30

Alpha = .8250

Reliability

****** Method 1 (space saver) will be used for this analysis ******

_

R E L I A B I L I T Y   A N A L Y S I S   -   S C A L E   (A L P H A)

Reliability Coefficients

N of Cases = 414.0   N of Items = 12

Alpha = .9235

Reliability

****** Method 1 (space saver) will be used for this analysis ******

_

R E L I A B I L I T Y   A N A L Y S I S   -   S C A L E   (A L P H A)

Reliability Coefficients

N of Cases = 414.0 N of Items = 6

Alpha = .9078

Reliability

****** Method 1 (space saver) will be used for this analysis ******

_

R E L I A B I L I T Y   A N A L Y S I S   -   S C A L E   (A L P H A)

Reliability Coefficients

N of Cases = 414.0 N of Items = 10

Alpha = .8461

Reliability

****** Method 1 (space saver) will be used for this analysis ******

_

R E L I A B I L I T Y   A N A L Y S I S   -   S C A L E   (A L P H A)

Reliability Coefficients

N of Cases = 414.0 N of Items = 10

Alpha = .9136

Frequencies

Statistics

		A1 sex	A2 age	A3 education	A4 jop level	A5 expereance	A6 govern
N	Valid	414	414	414	414	414	414
	Missing	0	0	0	0	0	0

Frequency Table

A1 sex

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00 M	414	100.0	100.0	100.0

A2 age

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00 30-40	66	15.9	15.9	15.9
	3.00 41-50	171	41.3	41.3	57.2
	4.00 51+	177	42.8	42.8	100.0
	Total	414	100.0	100.0	

A3 education

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	27	6.5	6.5	6.5
	2.00	168	40.6	40.6	47.1
	3.00	77	18.6	18.6	65.7
	4.00	142	34.3	34.3	100.0
	Total	414	100.0	100.0	

A4 jop level

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00 محافظ	12	2.9	2.9	2.9
	2.00 مجلس تنفيذي	207	50.0	50.0	52.9
	3.00 مساعد محافظ	12	2.9	2.9	55.8
	4.00 استشاري	183	44.2	44.2	100.0
	Total	414	100.0	100.0	

A5 expereance

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	14	3.4	3.4	3.4
	3.00	119	28.7	28.7	32.1
	4.00	281	67.9	67.9	100.0
	Total	414	100.0	100.0	

A6 govern

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00 irbid	32	7.7	7.7	7.7
	2.00 mafraq	39	9.4	9.4	17.1
	3.00 ajlon	24	5.8	5.8	22.9
	4.00 jerash	20	4.8	4.8	27.8
	5.00 amman	36	8.7	8.7	36.5
	6.00 zarga	43	10.4	10.4	46.9
	7.00 balqa	33	8.0	8.0	54.8
	8.00 madaba	26	6.3	6.3	61.1
	9.00 karak	39	9.4	9.4	70.5
	10.00 tafelah	43	10.4	10.4	80.9
	11.00 man	46	11.1	11.1	92.0
	12.00 aqaba	33	8.0	8.0	100.0
	Total	414	100.0	100.0	

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
B1	414	1.00	5.00	4.2488	.87108
B2	414	1.00	5.00	3.9541	1.22537
B3	414	1.00	5.00	3.2754	1.27046
B4	414	1.00	5.00	3.7101	1.28807
B5	414	1.00	5.00	3.9976	1.00483
B6	414	1.00	5.00	3.2802	1.40692
B7	414	1.00	5.00	2.6329	1.33874
B8	414	1.00	5.00	2.8043	1.30110
B9	414	1.00	5.00	3.4734	1.42037
B10	414	1.00	5.00	3.8285	.90308
B11	414	1.00	5.00	3.5894	1.06926
B12	414	1.00	5.00	3.7126	1.11211
B13	414	2.00	5.00	3.7947	.69858
B14	414	1.00	5.00	3.7198	.96111
B15	414	2.00	5.00	3.8502	.99965
B16	414	1.00	5.00	4.1908	.84933
B17	414	1.00	5.00	3.8937	1.00522
B18	414	1.00	5.00	4.3043	1.02470
B19	414	1.00	5.00	4.0676	1.06235
B20	414	1.00	5.00	4.4227	.78272
B21	414	1.00	5.00	4.4903	.68795
B22	414	1.00	5.00	4.0652	.93782
B23	414	1.00	5.00	4.3357	.77230
B24	414	1.00	5.00	4.1014	.92809
B25	414	2.00	5.00	4.1812	.78332
B26	414	1.00	5.00	4.2754	.95746
B27	414	1.00	5.00	4.0266	1.05388
B28	414	1.00	5.00	3.9638	.98470
B29	414	1.00	5.00	3.9734	1.22594
B30	414	1.00	5.00	3.7729	1.43685
BB	414	2.77	4.63	3.8646	.43287
Valid N (listwise)	414				

T-Test

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
BB	414	3.8646	.43287	.02127

One-Sample Test

	Test Value = 3					
					95% Confidence Interval of the Difference	
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper
BB	40.640	413	.000	.8646	.8228	.9064

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
C1	414	3.00	5.00	4.4710	.55048
C2	414	2.00	5.00	4.3116	.82163
C3	414	2.00	5.00	4.1739	.88774
C4	414	3.00	5.00	4.4348	.59404
C5	414	2.00	5.00	4.1449	.87652
C6	414	3.00	5.00	4.2971	.51245
C7	414	3.00	5.00	4.4010	.59343
C8	414	2.00	5.00	4.2681	.73521
C9	414	2.00	5.00	4.4638	.63961
C10	414	3.00	5.00	4.2705	.71596
C11	414	1.00	5.00	3.8333	1.07750
C12	414	2.00	5.00	4.2536	.68954
CC	414	3.00	5.00	4.2770	.54657
Valid N (listwise)	414				

T-Test

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
CC	414	4.2770	.54657	.02686

One-Sample Test

	Test Value = 3					
					95% Confidence Interval of the Difference	
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper
CC	47.537	413	.000	1.2770	1.2242	1.3298

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
D1	414	3.00	5.00	4.4855	.64047
D2	414	1.00	5.00	4.2923	.86025
D3	414	2.00	5.00	3.9469	.79470
D4	414	2.00	5.00	4.3309	.79901
D5	414	1.00	5.00	4.2947	1.06000
D6	414	1.00	5.00	4.1425	.98977
DD	414	2.33	5.00	4.2488	.71841
Valid N (listwise)	414				

T-Test

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
DD	414	4.2488	.71841	.03531

One-Sample Test

	Test Value = 3					
					95% Confidence Interval of the Difference	
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper
DD	35.369	413	.000	1.2488	1.1794	1.3182

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
E1	414	2.00	5.00	4.4155	.66482
E2	414	2.00	5.00	4.4010	.69491
E3	414	3.00	5.00	4.3140	.54167
E4	414	3.00	5.00	4.1329	.62956
E5	414	3.00	5.00	4.2754	.61971
E6	414	3.00	5.00	4.3623	.68121
E7	414	3.00	5.00	4.3551	.63552
E8	414	3.00	5.00	4.2126	.68765
E9	414	3.00	5.00	4.3478	.53884
E10	414	3.00	5.00	4.4179	.60408
EE	414	3.00	5.00	4.3234	.40922
Valid N (listwise)	414				

T-Test

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
EE	414	4.3234	.40922	.02011

One-Sample Test

	Test Value = 3					
					95% Confidence Interval of the Difference	
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper
EE	65.802	413	.000	1.3234	1.2839	1.3630

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
F1	414	3.00	5.00	4.6329	.53041
F2	414	2.00	5.00	3.9420	.99223
F3	414	2.00	5.00	4.1087	.95683
F4	414	2.00	5.00	4.0580	1.12490
F5	414	3.00	5.00	4.2077	.75934
F6	414	3.00	5.00	4.2222	.79884
F7	414	3.00	5.00	4.4928	.59350
F8	414	2.00	5.00	4.4831	.60941
F9	414	3.00	5.00	4.5242	.56803
F10	414	3.00	5.00	4.4106	.66782
FF	414	3.00	5.00	4.3082	.58841
Valid N (listwise)	414				

T-Test

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
FF	414	4.3082	.58841	.02892

One-Sample Test

	Test Value = 3					
					95% Confidence Interval of the Difference	
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper
FF	45.237	413	.000	1.3082	1.2514	1.3651

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
BB	414	2.77	4.63	3.8646	.43287
CC	414	3.00	5.00	4.2770	.54657
DD	414	2.33	5.00	4.2488	.71841
EE	414	3.00	5.00	4.3234	.40922
FF	414	3.00	5.00	4.3082	.58841
TOTAL	414	3.16	4.81	4.1040	.33364
Valid N (listwise)	414				

T-Test

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
TOTAL	414	4.1040	.33364	.01640

One-Sample Test

	Test Value = 3					
					95% Confidence Interval of the Difference	
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper
TOTAL	67.325	413	.000	1.1040	1.0717	1.1362

Regression

Variables Entered/Removed[b]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	BB[a]	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: TOTAL

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.763[a]	.582	.581	.21599

a. Predictors: (Constant), BB

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	26.753	1	26.753	573.459	.000[a]
	Residual	19.221	412	.047		
	Total	45.974	413			

a. Predictors: (Constant), BB

b. Dependent Variable: TOTAL

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.832	.095		19.184	.000
	BB	.588	.025	.763	23.947	.000

a. Dependent Variable: TOTAL

Regression

Variables Entered/Removed[b]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	CC[a]	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: TOTAL

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.618[a]	.382	.380	.26267

a. Predictors: (Constant), CC

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	17.548	1	17.548	254.337	.000[a]
	Residual	28.426	412	.069		
	Total	45.974	413			

a. Predictors: (Constant), CC

b. Dependent Variable: TOTAL

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients B	Unstandardized Coefficients Std. Error	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
1	(Constant)	2.491	.102		24.431	.000
	CC	.377	.024	.618	15.948	.000

a. Dependent Variable: TOTAL

Regression

Variables Entered/Removed[b]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	DD[a]	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: TOTAL

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.735[a]	.540	.539	.22658

a. Predictors: (Constant), DD

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	24.823	1	24.823	483.522	.000[a]
	Residual	21.151	412	.051		
	Total	45.974	413			

a. Predictors: (Constant), DD

b. Dependent Variable: TOTAL

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients B	Unstandardized Coefficients Std. Error	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
1	(Constant)	2.654	.067		39.688	.000
	DD	.341	.016	.735	21.989	.000

a. Dependent Variable: TOTAL

Regression

Variables Entered/Removed[b]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	EE[a]	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: TOTAL

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.792[a]	.628	.627	.20380

a. Predictors: (Constant), EE

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	28.862	1	28.862	694.881	.000[a]
	Residual	17.112	412	.042		
	Total	45.974	413			

a. Predictors: (Constant), EE

b. Dependent Variable: TOTAL

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.311	.106		12.320	.000
	EE	.646	.025	.792	26.361	.000

a. Dependent Variable: TOTAL

Regression

Variables Entered/Removed[b]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	FF[a]	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: TOTAL

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.394[a]	.155	.153	.30699

a. Predictors: (Constant), FF

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7.145	1	7.145	75.807	.000[a]
	Residual	38.829	412	.094		
	Total	45.974	413			

a. Predictors: (Constant), FF

b. Dependent Variable: TOTAL

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.141	.112		28.138	.000
	FF	.224	.026	.394	8.707	.000

a. Dependent Variable: TOTAL

Oneway

Descriptives

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
BB	2.00 30-40	66	3.8677	.40153	.04943	3.7690	3.9664	3.07	4.37
	3.00 41-50	171	3.6992	.45846	.03506	3.6300	3.7684	2.77	4.50
	4.00 51+	177	4.0232	.35392	.02660	3.9707	4.0757	3.37	4.63
	Total	414	3.8646	.43287	.02127	3.8228	3.9064	2.77	4.63
CC	2.00 30-40	66	3.9735	.72827	.08964	3.7945	4.1525	3.17	5.00
	3.00 41-50	171	4.3562	.48550	.03713	4.2829	4.4295	3.25	5.00
	4.00 51+	177	4.3136	.48526	.03647	4.2416	4.3855	3.00	5.00
	Total	414	4.2770	.54657	.02686	4.2242	4.3298	3.00	5.00
DD	2.00 30-40	66	4.4066	.62233	.07660	4.2536	4.5596	3.00	4.83
	3.00 41-50	171	4.0897	.89703	.06860	3.9543	4.2251	2.33	5.00
	4.00 51+	177	4.3437	.49784	.03742	4.2698	4.4175	3.00	5.00
	Total	414	4.2488	.71841	.03531	4.1794	4.3182	2.33	5.00
EE	2.00 30-40	66	4.6045	.36519	.04495	4.5148	4.6943	3.80	4.90
	3.00 41-50	171	4.2251	.35779	.02736	4.1711	4.2792	3.60	5.00
	4.00 51+	177	4.3136	.42538	.03197	4.2505	4.3767	3.00	5.00
	Total	414	4.3234	.40922	.02011	4.2839	4.3630	3.00	5.00
FF	2.00 30-40	66	4.5424	.56679	.06977	4.4031	4.6818	3.50	5.00
	3.00 41-50	171	4.1737	.60669	.04639	4.0821	4.2653	3.00	5.00
	4.00 51+	177	4.3508	.54618	.04105	4.2698	4.4319	3.00	5.00
	Total	414	4.3082	.58841	.02892	4.2514	4.3651	3.00	5.00
TOTAL	2.00 30-40	66	4.1415	.15790	.01944	4.1027	4.1803	3.78	4.38
	3.00 41-50	171	3.9967	.31697	.02424	3.9489	4.0446	3.38	4.76
	4.00 51+	177	4.1936	.36768	.02764	4.1390	4.2481	3.16	4.81
	Total	414	4.1040	.33364	.01640	4.0717	4.1362	3.16	4.81

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
BB	Between Groups	9.128	2	4.564	27.481	.000
	Within Groups	68.257	411	.166		
	Total	77.385	413			
CC	Between Groups	7.390	2	3.695	13.093	.000
	Within Groups	115.989	411	.282		
	Total	123.379	413			
DD	Between Groups	7.567	2	3.783	7.564	.001
	Within Groups	205.585	411	.500		
	Total	213.152	413			
EE	Between Groups	6.885	2	3.442	22.718	.000
	Within Groups	62.278	411	.152		
	Total	69.163	413			
FF	Between Groups	7.037	2	3.518	10.636	.000
	Within Groups	135.955	411	.331		
	Total	142.992	413			
TOTAL	Between Groups	3.481	2	1.740	16.834	.000
	Within Groups	42.493	411	.103		
	Total	45.974	413			

Oneway

Descriptives

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
BB	1.00	27	4.2667	.00000	.00000	4.2667	4.2667	4.27	4.27
	2.00	168	3.9776	.36161	.02790	3.9225	4.0327	3.17	4.63
	3.00	77	3.8541	.17943	.02045	3.8134	3.8948	3.37	3.97
	4.00	142	3.6601	.53690	.04506	3.5710	3.7492	2.77	4.60
	Total	414	3.8646	.43287	.02127	3.8228	3.9064	2.77	4.63
CC	1.00	27	4.2500	.00000	.00000	4.2500	4.2500	4.25	4.25
	2.00	168	4.2039	.57444	.04432	4.1164	4.2914	3.17	5.00
	3.00	77	4.3712	.60162	.06856	4.2347	4.5078	3.00	4.83
	4.00	142	4.3175	.52545	.04409	4.2303	4.4047	3.25	5.00
	Total	414	4.2770	.54657	.02686	4.2242	4.3298	3.00	5.00
DD	1.00	27	4.5000	.00000	.00000	4.5000	4.5000	4.50	4.50
	2.00	168	4.3284	.50031	.03860	4.2522	4.4046	3.50	5.00
	3.00	77	4.4567	.72920	.08310	4.2912	4.6222	3.00	5.00
	4.00	142	3.9941	.90559	.07600	3.8439	4.1444	2.33	5.00
	Total	414	4.2488	.71841	.03531	4.1794	4.3182	2.33	5.00
EE	1.00	27	4.3000	.00000	.00000	4.3000	4.3000	4.30	4.30
	2.00	168	4.3494	.41441	.03197	4.2863	4.4125	3.60	5.00
	3.00	77	4.1442	.35522	.04048	4.0635	4.2248	3.00	4.60
	4.00	142	4.3944	.44223	.03711	4.3210	4.4677	3.90	5.00
	Total	414	4.3234	.40922	.02011	4.2839	4.3630	3.00	5.00
FF	1.00	27	4.3000	.00000	.00000	4.3000	4.3000	4.30	4.30
	2.00	168	4.3315	.55253	.04263	4.2474	4.4157	3.00	5.00
	3.00	77	3.9481	.72993	.08318	3.7824	4.1137	3.00	5.00
	4.00	142	4.4775	.51480	.04320	4.3921	4.5629	3.50	5.00
	Total	414	4.3082	.58841	.02892	4.2514	4.3651	3.00	5.00
TOTAL	1.00	27	4.2941	.00000	.00000	4.2941	4.2941	4.29	4.29
	2.00	168	4.1552	.31337	.02418	4.1075	4.2029	3.65	4.81
	3.00	77	4.0550	.29036	.03309	3.9891	4.1209	3.16	4.21
	4.00	142	4.0338	.38468	.03228	3.9699	4.0976	3.38	4.81
	Total	414	4.1040	.33364	.01640	4.0717	4.1362	3.16	4.81

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
BB	Between Groups	12.456	3	4.152	26.219	.000
	Within Groups	64.928	410	.158		
	Total	77.385	413			
CC	Between Groups	1.834	3	.611	2.063	.105
	Within Groups	121.545	410	.296		
	Total	123.379	413			
DD	Between Groups	15.305	3	5.102	10.573	.000
	Within Groups	197.847	410	.483		
	Total	213.152	413			
EE	Between Groups	3.317	3	1.106	6.886	.000
	Within Groups	65.845	410	.161		
	Total	69.163	413			
FF	Between Groups	14.149	3	4.716	15.008	.000
	Within Groups	128.843	410	.314		
	Total	142.992	413			
TOTAL	Between Groups	2.302	3	.767	7.203	.000
	Within Groups	43.672	410	.107		
	Total	45.974	413			

Oneway

Descriptives

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	5% Confidence Interval fo Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
BB	1.00 محافظ	12	3.7028	.41596	.12008	3.4385	3.9671	2.77	4.17
	2.00 مجلس تنفيذي	207	3.8251	.45659	.03173	3.7626	3.8877	2.77	4.63
	3.00 مساعد محافظ	12	3.8028	.46503	.13424	3.5073	4.0982	2.87	4.50
	4.00 استشاري	183	3.9239	.39802	.02942	3.8658	3.9819	2.77	4.63
	Total	414	3.8646	.43287	.02127	3.8228	3.9064	2.77	4.63
CC	1.00 محافظ	12	4.3681	.49551	.14304	4.0532	4.6829	3.42	4.92
	2.00 مجلس تنفيذي	207	4.1997	.54921	.03817	4.1244	4.2749	3.00	5.00
	3.00 مساعد محافظ	12	4.2847	.58437	.16869	3.9134	4.6560	3.17	4.92
	4.00 استشاري	183	4.3579	.53581	.03961	4.2798	4.4361	3.00	5.00
	Total	414	4.2770	.54657	.02686	4.2242	4.3298	3.00	5.00
DD	1.00 محافظ	12	4.1111	.84188	.24303	3.5762	4.6460	2.33	5.00
	2.00 مجلس تنفيذي	207	4.2069	.73661	.05120	4.1060	4.3079	2.33	5.00
	3.00 مساعد محافظ	12	4.1944	.77471	.22364	3.7022	4.6867	2.33	5.00
	4.00 استشاري	183	4.3087	.68619	.05072	4.2087	4.4088	2.33	5.00
	Total	414	4.2488	.71841	.03531	4.1794	4.3182	2.33	5.00
EE	1.00 محافظ	12	4.3833	.46090	.13305	4.0905	4.6762	4.00	5.00
	2.00 مجلس تنفيذي	207	4.3000	.39573	.02751	4.2458	4.3542	3.00	5.00
	3.00 مساعد محافظ	12	4.3667	.40973	.11828	4.1063	4.6270	3.90	5.00
	4.00 استشاري	183	4.3432	.42238	.03122	4.2816	4.4048	3.00	5.00
	Total	414	4.3234	.40922	.02011	4.2839	4.3630	3.00	5.00
FF	1.00 محافظ	12	4.4250	.54627	.15769	4.0779	4.7721	3.70	5.00
	2.00 مجلس تنفيذي	207	4.3343	.57651	.04007	4.2553	4.4133	3.00	5.00
	3.00 مساعد محافظ	12	4.6083	.45017	.12995	4.3223	4.8944	3.90	5.00
	4.00 استشاري	183	4.2514	.60691	.04486	4.1628	4.3399	3.00	5.00
	Total	414	4.3082	.58841	.02892	4.2514	4.3651	3.00	5.00
TOTAL	1.00 محافظ	12	4.0625	.34300	.09902	3.8446	4.2804	3.46	4.54
	2.00 مجلس تنفيذي	207	4.0696	.33672	.02340	4.0235	4.1158	3.16	4.81
	3.00 مساعد محافظ	12	4.1238	.36237	.10461	3.8935	4.3540	3.38	4.76
	4.00 استشاري	183	4.1442	.32575	.02408	4.0967	4.1918	3.16	4.81
	Total	414	4.1040	.33364	.01640	4.0717	4.1362	3.16	4.81

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
BB	Between Groups	1.325	3	.442	2.382	.069
	Within Groups	76.059	410	.186		
	Total	77.385	413			
CC	Between Groups	2.536	3	.845	2.868	.036
	Within Groups	120.843	410	.295		
	Total	123.379	413			
DD	Between Groups	1.283	3	.428	.828	.479
	Within Groups	211.869	410	.517		
	Total	213.152	413			
EE	Between Groups	.250	3	.083	.497	.685
	Within Groups	68.912	410	.168		
	Total	69.163	413			
FF	Between Groups	1.977	3	.659	1.916	.126
	Within Groups	141.015	410	.344		
	Total	142.992	413			
TOTAL	Between Groups	.566	3	.189	1.705	.165
	Within Groups	45.407	410	.111		
	Total	45.974	413			

Oneway

Descriptives

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
BB	2.00	14	3.6048	.25008	.06684	3.4604	3.7492	3.43	4.13
	3.00	119	3.8880	.43307	.03970	3.8093	3.9666	3.07	4.47
	4.00	281	3.8676	.43683	.02606	3.8163	3.9189	2.77	4.63
	Total	414	3.8646	.43287	.02127	3.8228	3.9064	2.77	4.63
CC	2.00	14	4.0119	.32334	.08642	3.8252	4.1986	3.75	4.67
	3.00	119	4.1443	.64775	.05938	4.0267	4.2618	3.17	5.00
	4.00	281	4.3464	.49308	.02941	4.2885	4.4043	3.00	5.00
	Total	414	4.2770	.54657	.02686	4.2242	4.3298	3.00	5.00
DD	2.00	14	4.4286	.47463	.12685	4.1545	4.7026	3.83	4.83
	3.00	119	4.3515	.45607	.04181	4.2687	4.4343	3.00	5.00
	4.00	281	4.1963	.80887	.04825	4.1013	4.2913	2.33	5.00
	Total	414	4.2488	.71841	.03531	4.1794	4.3182	2.33	5.00
EE	2.00	14	3.9286	.47463	.12685	3.6545	4.2026	3.60	5.00
	3.00	119	4.4076	.35823	.03284	4.3425	4.4726	3.90	5.00
	4.00	281	4.3075	.41401	.02470	4.2589	4.3561	3.00	5.00
	Total	414	4.3234	.40922	.02011	4.2839	4.3630	3.00	5.00
FF	2.00	14	4.0643	.40876	.10925	3.8283	4.3003	3.70	5.00
	3.00	119	4.4899	.46165	.04232	4.4061	4.5737	3.70	5.00
	4.00	281	4.2434	.62601	.03734	4.1699	4.3169	3.00	5.00
	Total	414	4.3082	.58841	.02892	4.2514	4.3651	3.00	5.00
TOTAL	2.00	14	3.8645	.30485	.08147	3.6885	4.0405	3.65	4.54
	3.00	119	4.1390	.29193	.02676	4.0860	4.1920	3.66	4.57
	4.00	281	4.1011	.34722	.02071	4.0603	4.1418	3.16	4.81
	Total	414	4.1040	.33364	.01640	4.0717	4.1362	3.16	4.81

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
BB	Between Groups	1.013	2	.506	2.725	.067
	Within Groups	76.372	411	.186		
	Total	77.385	413			
CC	Between Groups	4.433	2	2.217	7.659	.001
	Within Groups	118.946	411	.289		
	Total	123.379	413			
DD	Between Groups	2.482	2	1.241	2.421	.090
	Within Groups	210.670	411	.513		
	Total	213.152	413			
EE	Between Groups	3.097	2	1.548	9.632	.000
	Within Groups	66.066	411	.161		
	Total	69.163	413			
FF	Between Groups	5.942	2	2.971	8.909	.000
	Within Groups	137.050	411	.333		
	Total	142.992	413			
TOTAL	Between Groups	.951	2	.476	4.343	.014
	Within Groups	45.022	411	.110		
	Total	45.974	413			

Oneway

Descriptives

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
BB	1.00 الشمال	115	3.8548	.50319	.04692	3.7618	3.9477	2.77	4.63
	2.00 الوسط	138	3.7783	.39624	.03373	3.7116	3.8450	2.77	4.63
	3.00 الجنوب	161	3.9455	.39461	.03110	3.8841	4.0070	2.77	4.63
	Total	414	3.8646	.43287	.02127	3.8228	3.9064	2.77	4.63
CC	1.00 الشمال	115	4.1877	.55550	.05180	4.0851	4.2903	3.00	5.00
	2.00 الوسط	138	4.3460	.53097	.04520	4.2566	4.4354	3.00	5.00
	3.00 الجنوب	161	4.2816	.54772	.04317	4.1963	4.3668	3.00	5.00
	Total	414	4.2770	.54657	.02686	4.2242	4.3298	3.00	5.00
DD	1.00 الشمال	115	4.0826	.84650	.07894	3.9262	4.2390	2.33	5.00
	2.00 الوسط	138	4.3261	.64436	.05485	4.2176	4.4346	2.33	5.00
	3.00 الجنوب	161	4.3012	.66210	.05218	4.1982	4.4043	2.33	5.00
	Total	414	4.2488	.71841	.03531	4.1794	4.3182	2.33	5.00
EE	1.00 الشمال	115	4.2548	.39542	.03687	4.1817	4.3278	3.00	5.00
	2.00 الوسط	138	4.3572	.44589	.03796	4.2822	4.4323	3.00	5.00
	3.00 الجنوب	161	4.3435	.38190	.03010	4.2840	4.4029	3.00	5.00
	Total	414	4.3234	.40922	.02011	4.2839	4.3630	3.00	5.00
FF	1.00 الشمال	115	4.3243	.57424	.05355	4.2183	4.4304	3.00	5.00
	2.00 الوسط	138	4.2543	.61740	.05256	4.1504	4.3583	3.00	5.00
	3.00 الجنوب	161	4.3429	.57312	.04517	4.2537	4.4321	3.00	5.00
	Total	414	4.3082	.58841	.02892	4.2514	4.3651	3.00	5.00
TOTAL	1.00 الشمال	115	4.0615	.37512	.03498	3.9922	4.1308	3.16	4.81
	2.00 الوسط	138	4.0819	.30358	.02584	4.0308	4.1331	3.16	4.81
	3.00 الجنوب	161	4.1532	.32251	.02542	4.1030	4.2034	3.16	4.81
	Total	414	4.1040	.33364	.01640	4.0717	4.1362	3.16	4.81

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
BB	Between Groups	2.095	2	1.047	5.718	.004
	Within Groups	75.290	411	.183		
	Total	77.385	413			
CC	Between Groups	1.578	2	.789	2.663	.071
	Within Groups	121.801	411	.296		
	Total	123.379	413			
DD	Between Groups	4.443	2	2.222	4.375	.013
	Within Groups	208.709	411	.508		
	Total	213.152	413			
EE	Between Groups	.764	2	.382	2.297	.102
	Within Groups	68.398	411	.166		
	Total	69.163	413			
FF	Between Groups	.624	2	.312	.900	.407
	Within Groups	142.369	411	.346		
	Total	142.992	413			
TOTAL	Between Groups	.664	2	.332	3.012	.050
	Within Groups	45.310	411	.110		
	Total	45.974	413			

ATTITUDES OF LOCAL ADMINISTRATIVE LEADERS IN JORDAN TOWARD THE DECENTRALIZATION PROJECT: A FIELD STUDY

By

Majdoulin Sulieman Abu-Dalhoum

Supervisor

Dr. Musa Salamah Lozi, Prof.

ABSTRACT

The study aimed at knowing the status and attitudes of the local administrative leaders in Jordan (Governors, Governors' assistants for development affairs, and members of the governorates executive and consultative councils) toward the decentralization project which was suggested by the government, in its main components (formulation and mandate of the local councils, formulation and tasks of the executive councils, and the Governor's roles and responsibilities), and identifying whether there are statistically significant differences in these attitudes due to personal variables (Gender, age, education, job title, years of experience and work place\governorate).

The study has used the statistical methods by (SPSS) to analyze the data; percentages, means, and simple and multiple linear regression analysis to measure the impact of independent variables on the dependent variable in the study model, and the one way (ANOVA) test to measure the attitudes in the answers of the study sample, and identify the significant effect of the personal variables as intermediate factors on the relationship between independent variables and the dependent one.

The research population consisted of all Governors, Governors' assistants for development affairs, and members of the governorates executive and consultative councils in the twelve governorates, which they count in total (660) persons. Because of the study pioneered and importance, all the research population was included in the study, and (414) reply were recorded. To achieve the study objectives, a questionnaire was developed, and verified as valid and reliable tool.

The study has concluded with the following results:

1. There is a statistically significant effect at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$) in the attitudes of local administrative leaders in Jordan toward the decentralization project due to the variable of local elected councils formulation, with a high degree.
2. There is a statistically significant effect at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$) in the attitudes of local administrative leaders in Jordan toward the decentralization project due to the variable of local elected councils mandate, with a high degree.
3. There is a statistically significant effect at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$) in the attitudes of local administrative leaders in Jordan toward the decentralization project due to the variable of executive councils formulation, with a high degree.
4. There is a statistically significant effect at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$) in the attitudes of local administrative leaders in Jordan toward the decentralization project due to the variable of executive councils tasks, with a high degree.
5. There is a statistically significant effect at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$) in the attitudes of local administrative leaders in Jordan toward the decentralization project due to the variable of Governor's roles and responsibilities executive councils formulation, with a high degree.
6. Regarding the effect of the personal variables on the attitudes of local administrative leaders in Jordan toward the decentralization project:
    - There are statistically significant differences due to the variables of age, education, and the work place\governorate.
    - There are no statistically significant differences due to the variables of number of experience years and job title.

The researcher has recommended the following according to the study results:

First: Analytical Practical Recommendations:

1. There is a need for a national concurrence on a vision for comprehensive administrative and developmental decentralized system providing services efficiently

to citizens at the local levels, as a first step to prepare a comprehensive integrated holistic strategy for sustainable local development management in Jordan, and identifying the needed actions and resources in this regard.

2. Implementing consultative participatory process at national and local levels exploring the feasibility of the suggested project for decentralization in Jordan form the viewpoints of public and private sectors representatives, and civil society Institutions.
3. Making available of qualified, specialized and experienced staff at the main institutions involved and supervised the work of the committees at the preparatory phase for the decentralization project, and seeking the necessary advisory and consultancy services.
4. Focusing on building the institutional and developmental capacities projects and programs targeting the core institutions that will be responsible for the implementation and following up of the decentralization project at national, governorates and municipal levels.
5. Focusing on the importance of enhancing the developmental role of the municipalities in the governorates development process, and providing the adequate level of services to citizens in light of the decentralization framework, along with having the clear mechanisms to coordinate and integrate the roles between governorate level of local development management and municipalities.

Second: Academic Recommendations and Thoughts for Future Researches:

1. Since this study was limited on the local administrative leaders at the governorates level, it is recommended to study the attitudes of administrative leaders at national and municipal level as well as the other categories of local administrative leaders in the governorate, and for the partners from private sector and civil society institutions in all governorates and their representatives at national level.
2. Conducting more studies and researches about the challenges and obstacles that will face the implementation of the decentralization project, and about the suggested solution to ensure the success of project, and enhancing the sustainable local development in Jordan.